جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY

مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم

The Level of Prevailing Ethical Climate in Secondary Schools in Amman Governorate and its Relation to the Degree of Teachers' Empowerment, from their Point of View

إعداد

أمل راضي دخيل الخزاعلة

إشراف

الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار

2014م

تفويض

أنا الطالبة **أمل راضي خزاعلة** أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أمل راضي دخيل الخزاعلة

التوقيع: أمل

التاريخ: ١٧ / ٥ /2014م

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها "مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم".

وأجيزت بتاريخ   /   /2014م.

أعضاء لجنة المناقشة		**التوقيع**
الأستاذ الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي	مشرفاً	....
الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي	رئيساً	....
الأستاذ الدكتور عاطف يوسف مقابلة	عضواً خارجياً	....

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، والصلاة والسلام على أشرف الخلق والمرسلين سيدنا محمد النبي الأمين، وعلى آله وصحبه أجمعين.

وأبدي شكري لله العلي العظيم الذي وفقني في إنجاز هذا العمل المتواضع، وأتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور الفاضل عباس عبد مهدي الشريفي لتفضله بالإشراف على إعداد هذه الرسالة، وما قدمه لي من معلومات وتوجيهات لتحقيق الهدف المنشود من هذه الرسالة، كما أتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة على جهودهم في قراءة هذه الرسالة، وتصويبها نحو الأفضل.

الباحثة

أمل راضي دخيل الخزاعلة

الإهداء

إلى أغلى ما في الوجود . . .　　　　　　والدي ووالدتي . . .

إلى أعز إنسان على قلبي . . .　　　　　　زوجي العزيز . . . .

إلى ابنتي وأبنائي الأعزاء . . .

إلى كل من وقف بجانبي وساندني . . .

أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع

الباحثة

أمل راضي دخيل الخزاعلة

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملحقات

مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم

إعداد الطالبة
أمل راضي دخيل الخزاعلة

إشراف الأستاذ الدكتور
عباس عبد مهدي الشريفي

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكونت عينة الدراسة من (361) معلماً ومعلمة تّم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية النسبية، ولجمع بيانات الدراسة أستخدمت استبانتان؛ الأولى لقياس مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان، والثانية لقياس درجة تمكين المعلمين، وكانت نتائج الدراسة كما يأتي:

- إن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان كان متوسطاً من وجهة نظر المعلمين، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.25) بانحراف معياري (0.82).
- إن درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان كان متوسطاً من وجهة نظرهم، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) بانحراف معياري (0.32).
- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان ودرجة تمكين المعلمين.
- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والسلطة المشرفة). ولم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) يُعزى لمتغير الخبرة.

- هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). ولم يكن هناك فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ يُعزى لمتغير السلطة المشرفة.

وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أوصت الباحثة بعدد من التوصيات، من بينها:

- تأكيد أهمية المناخ الأخلاقي في المدارس الثانوية الأردنية من خلال تنظيم ندوات ومحاضرات في هذا المجال.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في مراحل تعليمية أخرى.

The Level of Prevailing Ethical Climate in Secondary Schools in Amman Governorate and its Relation to the Degree of Teachers' Empowerment, from their Point of View

By
Amal R. D. Al-Khazaela
Supervisor
Prof. Dr. Abbas A. Mahdi Al-Sharifi

Abstract

This study aimed at discovering the level of prevailing ethical climate in secondary schools, in Amman governorate and its relation to the degree of teachers' empowerment, from their point of view. The sample of the study consisted of (361) male and female teachers, who were drawn from the population of the study by using proportional stratified random sample. Two questionnaires were used to collect data: the first was to measure the level of the prevailing ethical climate in secondary schools in Amman governorate, the second was to measure teachers' empowerment.

The Findings of the study were as the following:

- The level of prevailing ethical climate in secondary schools in Amman governorate was medium, from teachers' point of view. The mean was (3.25) with a standard deviation of (0.82).
- The degree of teachers' empowerment in secondary schools in Amman governorate was medium, from their point of view. The mean was (3.59) with a standard deviation of (0.32).
- There was a significant positive relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the level of prevailing ethical climate in secondary schools in Amman governorate, and the degree of teachers' empowerment.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of prevailing ethical climate in secondary schools in Amman governorate attributed to gender, academic qualification and supervisory authority variables. But, there was no significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to experience variable.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of teachers' empowerment in secondary schools in Amman governorate attributed to gender, academic qualification, and experiences. But, there was no significant difference at ($\alpha \leq 0.05$) attributed to supervisory authority variable.

In light of the findings of the study, some recommendations were presented, among them the following:

- Emphasizing the importance of ethical climate in secondary schools in Amman governorate, through organizing seminars and lectures in this domain.
- Carrying out a similar study on other educational stages.

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

الفصل الأول

مقدمة عامة للدراسة

تمهيد:

يشهد العصر الحالي تغيرات سريعة ومتلاحقة في جميع المجالات وبالأخص مجال التربية والتعليم، ولأن التربية تؤدي دوراً كبيراً في نهضة الأمم ورقيها، أصبحت هناك حاجة ملحة للمؤسسات التربوية على التكيف مع هذه التغيرات، ولما كان هدف التربية بناء الإنسان المتوازن والمتطور زادت توقعات المجتمع بما يجب أن يؤديه العاملون في تلك المؤسسات من زيادة في تحصيل الطلبة الأكاديمي وتمكينهم من الجديد من المعارف ليواكبوا الانفجار المعرفي الذي جعل العالم قرية صغيرة.

وتهتم العملية التربوية ببناء الفرد الفاعل الذي يسهم في تطوير مجتمعه لمواكبة التحولات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتربوية، وترتقي بنوعية حياته وزيادة رفاهيته وتنمية مقدرته على تطوير ذاته، لذا توصف المنظمات الداعمة للعملية التربوية بأنها تسير وفق رؤية ورسالة واضحتين وملتزميتن بقيم أخلاقية تحكم العلاقات بين العاملين، وتضع السياسات التي يسير العمل بموجبها، وتهتم بتحفيز دافعية العاملين فيها للإسهام في تحقيق أهدافها، ونتيجة لما تشهده النظم التربوية المعاصرة من زيادة في مسؤولياتها وزيادة في توقعات الأداء المطلوب منها ، كان لا بدّ من دراسة للعوامل التنظيمية التي تؤثر في أداء المنظمات على اختلاف أنواعها ومستوياتها للمساعدة على تلبية المسؤوليات والتوقعات بكفاءة.

ومن بين المفاهيم الجديدة التي يجب مراعاتها في المنظمات مفهوم المناخ الأخلاقي (Ethical Climate) الذي يعرف بأنه: تصورات العاملين تجاه الأفعال الأخلاقية المناسبة والسياسات التي تّم رصدها داخل مكان العمل (حسن، 2001: 516)، وسرعان ما وجد هذا

المفهوم طريقه إلى المنظمات التربوية إذ يمثل العامل الأخلاقي أحد العوامل الرئيسة في العملية التعليمية لكونه أساساً ينطلق منه العديد من النشاطات والممارسات في المنظمات التربوية.

إن المناخ السائد داخل أي منظمة لا بدّ أن يكون فكرة من نسيج واحد لا يتجزأ ويجسم متغيرات متعددة، وعلى الرغم من اختلاف العناصر المكونة للمناخ إلا أن هويته تبقى كما هي، وأنه يمكن أن يتحدد المناخ بصفة جوهرية من خلال خصائص الأفراد وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم ومن خلال الوقائع الاجتماعية والثقافية التي تؤدي إلى نتائج سلوكية قوية لاشتراك عدة أشخاص في الوقت نفسه (فليه وعبد المجيد، 2005).

لقد أشار شنايدر (Schneider, 1990) المذكور في (الشريفي، والصرايرة، وخاطر، 2013) إلى وجود عدة أنواع من المناخات في المنظمة الواحدة، ومن هنا انطلق فكتور (Victor) وكولين (Cullen) إلى طرح مفهوم المناخ الأخلاقي، وعمدا إلى تصنيف أنواع المناخ التنظيمي الموجود في المنظمات الإنسانية إلى فئتين رئيستين، تتصل الأولى بتصورات العاملين الخاصة ببنية المكافآت المستخدمة وأشكالها في بيئة منظمتهم الداخلية، بينما ترتبط الفئة الثانية بتصورات العاملين المتعلقة بالقواعد المعتمدة في منظمتهم لدعم قيم أخلاقية معينة، وهكذا فإنهما افترضا أن أنواع المناخ التنظيمي المحتملة ضمن الفئة الثانية في هذا التصنيف تستند إلى الأساس الأخلاقي الذي يوجه أعضاء المنظمة نحو ما يعدّ صحيحاً أو باطلاً في أنماط سلوكهم الوظيفية.

ويتكون الإطار النظري لمفهوم المناخ الأخلاقي وفق أنموذج فكتور (Victor) وكولين (Cullen)من بُعدين رئيسين يؤطران القرارات والممارسات الأخلاقية في المنظمة، وهما: المعيار الأخلاقي (Ethical Criterion) الذي يستند إليه الأفراد والجماعات في قراراتهم وسلوكهم، وموقع التحليل الأخلاقي (Locus of Ethical Analysis) الذي تنطلق منه القرارات الأخلاقية للأفراد،

ويتفرع بُعد المعيار الأخلاقي المنبثق عن النظريات الأساسية للفلسفة الأخلاقية، ونظرية التطور المعرفي لكولبيرغ (Kohlberg) إلى ثلاثة أبعاد فرعية هي: الأنانية (Egonism)، والنفعية (Utilitarianism)، والمبدأ الأخلاقي (Ethical Principle)، بمعنى أن قرارات أعضاء المنظمة وأنماط سلوكهم قد ترتبط إما بمصالحهم الذاتية (الأنانية)، وقد تهدف إلى تلبية أكبر كم ممكن من مصالح أكبر عدد من الناس (النفعية)، أو قد تستند إلى بعض مبادئ الصواب والخطأ (المبادئ الأخلاقية) على التوالي (أبو العسل، 2011).

إن المعرفة بالمناخ الأخلاقي تمكن المنظمات من وضع السياسات والممارسات التي تشجع السلوك الأخلاقي بين العاملين لتحقيق القيم والأهداف التي تسعى لأجلها المنظمات، وإن المحاولة الأحدث لتقديم فكرة عن مناخ العمل الأخلاقي جاءت من فيدافير – كوهن (Vidavar – Cohen, 1998) والتي تضمنت أن المناخ الأخلاقي للمنظمة يمكن أن يؤدي بشكل أكثر أو أقل إلى سلوك أخلاقي، بناءً على أن المناخ الأخلاقي يحدث على هيئة سلسلة متصلة من الأحداث، وقد يكون في إحدى نهايتي هذه السلسلة المناخ الأخلاقي، إذ تشجع المعايير التنظيمية على السلوك الأخلاقي دائماً، وفي النهاية الأخرى من السلسلة يكون المناخ اللاأخلاقي أبداً، ووفقاً لهذه النظرية هناك خمسة أبعاد تعّرف المناخ الأخلاقي هي:

- تأكيد الهدف، أو غلبة المعايير لاختيار الأهداف التنظيمية.
- تأكيد الوسائل، أو غلبة المعايير لتحديد كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية.
- التوجه نحو المكافأة، أو غلبة المعايير ذات العلاقة بكيفية مكافأة الأداء.
- دعم المهمة، أو غلبة المعايير ذات الصلة بكيفية تخصيص الموارد لأداء مهمات معينة.
- الدعم الاجتماعي – العاطفي، أو غلبة المعايير المتعلقة بنمط العلاقات المتوقعة في المنظمة.

وتتمثل العوامل التي تؤثر في تصورات العاملين للمناخ الأخلاقي في منظماتهم في مجموعة من العوامل الفردية، والتنظيمية، والبيئية إذ تتصل العوامل الفردية منها بالخصائص الديموغرافية لقياديي المنظمة وموظفيها، كجنسهم، وعمرهم، ومستواهم الإداري في المنظمة، وسنوات خبرتهم فيها فضلاً عن اتصالها ببعض سماتهم الشخصية، كقيمهم الأخلاقية الذاتية، ومستوى نموهم الأخلاقي، ودرجة وعيهم بأخلاقيات العمل في منظمتهم، بينما تتعلق العوامل التنظيمية بتلك العوامل المرتبطة بحجم المنظمة، ونوعية نشاطها فيما إذا كان خاصاً أو عاماً، وطبيعة وظيفتها، وعمرها، وأساليب مديريها القيادية، ومستوى اهتمامهم بالتنمية الأخلاقية لموظفيها، ومدوناتها السلوكية، ومعاييرها الأخلاقية، وأنظمة المكافأة والعقاب المعتمدة لمواجهة السلوك المنحرف، في حين ترتبط العوامل البيئية منها بتلك العوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة مثل: ثقافة المجتمع، والمعايير الأخلاقية السائدة فيه (De Cremer, 2009).

ولما كان من الضروري توفير مناخ أخلاقي يسود المؤسسات التربوية، فمن الضروري الإشارة إلى بعض الأعمال الأخلاقية التي تمارس بشكل يومي، مثل: إدارة شؤون الطلبة، والارتقاء بمستواهم التعليمي، وعمل المدير على توفير كل ما يلزم لمعلميه لتأدية عملهم على أكمل وجه، وأن يسود جو من الحب والعدل والمساواة والإنصاف، وتقبل الرأي الآخر بين العاملين، وهذا قد يدل على وجود مناخ أخلاقي يجعل الأفراد يرون العمل ذا قيمة ومعنى، ويدفعهم لممارسة أنماط سلوكية إيجابية تجاه مؤسساتهم التي يعملون فيها، وتتسم المدرسة ذات البُعد الأخلاقي بوجود تعاون بين أفراد العمل داخلها، فضلاً عن وجود أهداف وقيم مشتركة واتفاق مفاده أنه داخل سياق تلك القيم والأهداف ستكون هناك أساليب عديدة لتحقيق أهداف المدرسة، لذا يجب أن ترعى المدرسة الكبار والصغار وتهتم بهم داخل محيطها، فضلاً عن إعدادها لأفضل الإستراتيجيات وأمثلها لعمليتي التدريس والتعليم في المجتمع (أبو طه ومحمد، 2009).

"ويعدّ المناخ الأخلاقي معياراً يستند إليه للتمييز بين المنظمات من خلال توفير خصائص معيارية وصفات معينة، تبين للأفراد نوع المنظمات والقيم السائدة فيها، وتفرض المعايير والقيم التنظيمية الطريقة التي تعرض بها المشكلات الأخلاقية وتعمل على إيجاد مناخ أخلاقي يؤثر في دافعية العاملين ومقدرتهم على القيام بأداء الأشياء الصحيحة" (الشريفي، وآخرون، 2013: 97).

ولا بدّ من الإشارة إلى أن أخلاقيات العمل هي جزء من المناخ الأخلاقي الذي يسود المنظمات ويؤثر في سلوك العاملين، فقد عرفها أيفنسيج وكونوباسكر وماترسون (Ivanceich, Konopasker & Matterson, 2004) بأنها تمثل خطوطاً توجيهية للمديرين في اتخاذ القرار، وأن أهميتها تزداد بالتناسب مع آثار القرار ونتائجه، فكلما زاد نشاط المدير تأثيراً في الآخرين ازدادت أهمية أخلاقه لأنها مجموعة من المبادئ التي تنشأ عن الاتجاه والرأي العام للمجتمع وتهدف إلى تحقيق درجة عالية من المثالية وهي تمثل دستوراً أخلاقياً، وقد حدد دونالدسون (Donaldson, 1990) نتائج تطبيق الأسس الصحيحة لأخلاقيات العمل بمنح الشرعية للأفعال الإدارية، وتقوية الترابط المنطقي والتوازن في الثقافة التنظيمية، وتحسين مستويات الثقة بين الأفراد في المنظمة والتمسك بأثر قيم المنظمة ورسالتها.

وذكر المعاضيدي (2001) أن الهدف الأساس من الاهتمام بأخلاقيات العمل هو ليس فقط تعلم الفرق بين الصواب والخطأ، بل يمتد لتوفير الأدوات التي يتعامل بها الأفراد مع التعقيدات الأخلاقية، وأن اهتمام المنظمات بالأسس الصحيحة لأخلاقيات العمل يؤدي إلى جعل الإدارة أكثر إحساساً بالكيفية التي يفترض بهم اعتمادها لأداء الأعمال، ويسهم في تهذيب فرق العمل ودعم العاملين، وتسهم في تعزيز الصورة العامة للمنظمة لدى متلقي الخدمة.

تشهد النظم التعليمية في معظم دول العالم سلسلة من الإصلاحات التربوية من أجل تعزيز جودة التعليم، وقد شملت هذه الإصلاحات معظم العملية التعليمية سواء المناهج الدراسية، أم الوسائل التعليمية، أم الإدارة المدرسية، وعلى الرغم من ذلك فإن هناك تأكيدات مستمرة على أن الجودة الفعلية للتعليم تعتمد في الأساس على المعلمين الذي ينفذون كل المهمات والأنشطة التعليمية في الإصلاح التربوي، وتحسين المدرسة في العديد من الدول، انطلاقاً من أن المعلم هو العنصر الرئيس لنجاح التعليم المدرسي والفاعلية المدرسية عامة، ويمثل تمكين المعلمين (Teachers Empowerment) أحد أكثر القضايا شيوعاً في أدبيات الإدارة الذاتية للمدارس، كما يعدّ حجر الزاوية في معظم الجهود المبذولة للإصلاح التربوي في كثير من دول العالم (المهدي، 2007).

ولما كان مدير المدرسة الثانوية لا يعمل بمفرده فهو بحاجة إلى من يقدم له العون والمساعدة لتحقيق أهداف المدرسة والوصول بالطلبة إلى مرحلة متميزة من التعلّم، وهذا يحتاج إلى استجابة المعلمين لهذه الحاجة من خلال تفعيل العلاقة بين الطرفين، وتحسين دافعية المعلمين لممارسة بعض السلطات والصلاحيات التي تتعلق بصياغة أهداف المدرسة، ورسم السياسات، ووضع القرارات ذات الصلة بعملهم والذي يعرف بتمكين المعلمين.

إنّالتمكين مفهوم ذو طابع إنساني يـُعلي من شأن الإنسان ويثق بمقدرته على الأداء الذاتي دون حاجة إلى رقابة خارجية، لذلك فمن شأن الوعي بهذا المفهوم وأبعاده والعمل على تبنيه أن ينعكس إيجابياً على الأداء الفردي والمؤسسي، وفي ميدان التربية تجد آثاره الإيجابية طريقها إلى الطلبة (عطاري وجبران، 2007).

ويعمل التمكين على منح العاملين قوة التصرف وصنع القرارات والمشاركة في حل المشكلات والتفكير الإبداعي، ومن خلاله تتحول الممارسات القديمة إلى ممارسة حديثة تقوم على تقديم مدير المدرسة الأمن والرعاية للعاملين المفوضين مقابل الإخلاص والطاعة التامة، ويعدّ التمكين الخطوة الأولى التي تتطلب مشاركة العاملين في صنع القرارات بصورة تزيد من كفاءتهم، وتجعلهم أكثر التزاماً، وتزيد من إحساسهم بالأمن واحترام الذات وإثبات الذات (المهدي، 2007).

أما تمكين المعلمين فهو "بمثابة عملية وعي وبناء للإمكانات تؤدي إلى مشاركة أكثر ومقدرة أكبر على صنع القرار وإجراء التغيير، ويتضمن مقدرة الفرد على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تتخذ في إطار هذه العلاقات، لذلك يحتل تمكين المعلمين أهمية استثنائية في أي نظام تربوي ينشد التغيير والتطوير كونه أحد المحاور الرئيسة للعملية التربوية، ولا بدّ من أن يُعطى الدور المناسب في عملية صنع القرار والمشاركة الفاعلة في قضايا المدرسة المهمة في ضوء مناخ أخلاقي يحترم الأفراد في اتخاذ قراراتهم وإنجاز أعمالهم الموكولة" (الشريفي والتنح، 2011: 139).

إن المعلمين الذين يشعرون بالتمكين يكون لديهم مستوى عالٍ من الاعتقاد بفاعلية ذواتهم، وهذا يمكنهم من مساعدة الطلبة على التعلّم وتطوير البرامج الفّعالة والمشاركة في صنع القرار في ما يتعلق بعملهم والتأثير في الحياة المدرسية بشكل عام، وقد استندت الدعوى للتمكين إلى مجموعة افتراضات منها: أن الإنسان بطبعه لديه المقدرة والرغبة في أداء عمل جيد، ولديه حاجة داخلية لتقرير المصير وللتكيف مع مطالب البيئة، وعلى صعيد المدرسة يستند دعاة التمكين إلى افتراض أن الذين يعملون عن قرب مع الطلبة يعرفون عملهم بشكل أفضل ويتخذون القرارات بشأن أداء العمل بشكل أفضل، فالتعليم عملية معقدة تحتاج إلى تفكير وجهد عقلي رفيع المستوى لا تكفي معه الإجراءات والقواعد التنظيمية بل يحتاج إلى معلمين مؤهلين وملتزمين ولديهم المقدرة على

الحكم على الأشياء والتحليل الناقد لظروف العمل وتحسينها، وأن بعض الدراسات التي اهتمت بموضوع التمكين كشفت عن وجود ارتباط بين التمكين وبعض الخصائص الشخصية والمهنية والقيادية للمعلم، مثل العمر، والخبرة، والروح المعنوية، والاتصاف بالإقدام، واكتساب بعض المهارات (عطاري وجبران، 2007).

وأوضح المعاني وأخو ارشيدة (2009) المعوقات التي تحول دون تحقيق التمكين للمعلمين، ومن بينها: عدم قناعة الإدارة العليا بأهمية التمكين، وحرص المديرين على مراكزهم ومناصبهم الوظيفية، وضعف مهارات العاملين، وعجزهم عن تحمل المسؤولية، وسوء المناخ التنظيمي، مما قد ينعكس سلباً على معنويات المعلمين ومستوى أدائهم.

لقد جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان، وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم.

مشكلة الدراسة:

يحتل المناخ الأخلاقي في المؤسسات التربوية أهمية خاصة بوصفه العامل الرئيس الذي يؤثر في السلوك التنظيمي للإداريين والعاملين، كما يؤثر في الممارسات الإدارية المعتمدة (الشريفي وآخرون، 2013)، ويعدّ تمكين المعلمين من المبادئ الإدارية الحديثة التي تفتقر كثير من المؤسسات التربوية إلى رؤية واضحة لتطبيقه (عطاري وجبران، 2007).

وعندما زادت الشكوى من المعلمين لقلة فرص مشاركتهم في عمليات صنع القرار المدرسي وتركيز السلطة في يد المدير، وانفراد المدير باتخاذ القرارات، كان لا بدّ من التركيز بشكل أكبر على إشراك المعلمين في صنع القرار واتخاذه، لأن المعلم كما أشار الشريفي والتنح (2011) محور رئيس للعملية التربوية ولا بدّ من إعطائه الدور المناسب في صنع القرار ومنحه الفرصة الكافية

للمشاركة الفاعلة في القضايا التي تهم المدرسة من خلال تمكينه لأداء عمله بشكل يحقق الأهداف المطلوبة.

وقد أوصت بعض الدراسات بإجراء دراسات أخرى عن المناخ الأخلاقي مثل دراسة الشريفي وآخرون (2013)، ودراسة أبو العسل (2011)، وكذلك أوصت دراسة الصرايرة (2008) ودراسة الشريفي والتنح (2011) بإجراء دراسات جديدة عن تمكين المعلمين وعلاقته بمتغيرات أخرى.

ونظراً لأهمية المناخ الأخلاقي وضرورة توافره في المؤسسات التربوية، والحاجة الملحة إلى تمكين المعلمين في مدارسهم، جاءت مشكلة الدراسة والتي تسعى إلى معرفة مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم.

هدف الدراسة وأسئلتها:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟
2. ما درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظرهم؟
3. هل هناك علاقة ذات إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان ودرجة تمكين المعلمين؟

4. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والسلطة المشرفة؟

5. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والسلطة المشرفة؟

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من تناولها لمفهومين لهما دور واضح في العمل الإداري التربوي يتمثلان في المناخ الأخلاقي، وتمكين المعلمين، ويمكن تحديد هذه الأهمية بالنقاط الآتية:

- يؤمل من هذه الدراسة أن تسهم نتائجها في إضافة المعرفة العلمية المتعلقة بموضوعي المناخ الأخلاقي وتمكين المعلمين، فضلاً عن سد النقص الملاحظ في أدبيات الإدارة التربوية حول هذين المتغيرين.
- يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة وزارة التربية والتعليم لإعداد البرامج التدريبية في مجالي المناخ الأخلاقي وتمكين المعلمين.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة مديري المدارس الثانوية والمعلمين فيها من خلال تعرفهم مستوى المناخ الأخلاقي السائد في مدارسهم، ودرجة تمكين المعلمين، والإفادة من ذلك باتخاذ الإجراءات الكفيلة باستثمار هذه النتائج لما فيه صالح هذه المدارس والعاملين فيها.
- يؤمل أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لأبحاث ودراسات أخرى تجرى على مراحل دراسية مختلفة بما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة وأداتين تّم التأكد من صدقهما وثباتهما.

مصطلحات الدراسة:

اشتملت هذه الدراسة على مصطلحين اثنين تّم تعريفهما مفاهيمياً وإجرائياً وكما يأتي:

المناخ الأخلاقي (Ethical Climate):

عّرفه سيمز (Sims', 1992) بأنه: فهم مشترك أو مجموعة من الإدراكات والاستنتاجات عن السلوك الصحيح وكيف تعالج القضايا الأخلاقية.

ويعرف إجرائياً بأنه: جزء من المناخ التنظيمي داخل المدارس يعكس السياسات والإجراءات التنظيمية الإيجابية ضمن نطاق أخلاقي، ويقاس بالعلامة التي تّم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة المناخ الأخلاقي المستخدمة في هذه الدراسة.

تمكين المعلمين (Teachers Empowerment):

عّرفه إدواردز وجرين وليونز (Edwards, Green & Lyons', 2002) بأنه: إتاحة الفرصة للمعلمين في تحمل المسؤولية عن عملهم المهني، والمشاركة في صنع القرار، والتقويم المهني، والاستقلالية المهنية، والكفاءة الشخصية.

ويعرف إجرائياً بأنه: عملية منح المعلمين السلطة والصلاحية لصنع قرارات مهنية تتعلق بعملية تعليم الطلبة وتعلمهم، ويقاس بالعلامة التي تّم الحصول عليها من خلال إجابات أفراد العينة عن فقرات استبانة تمكين المعلمين المعتمدة في هذه الدراسة.

حدود الدراسة ومحدداتها:

اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظة عّمان للفصل الدراسي الأول للعام الجامعي 2014/2013م باستثناء مديرية البادية الوسطى (مديرية تربية لواء الموقر، ومديرية تربية الجيزة) وذلك لقلة أعداد المعلمين والمعلمات، ولصعوبة المواصلات كون مدارسها متباعدة عن بعضها بعضاً ومناطقها مترامية الأطراف.

أما محددات الدراسة فتتمثل في أن نتائجها تتحدد في ضوء درجة صدق أداتي الدراسة، وثباتهما، وموضوعية استجابة أفراد العينة من المعلمين والمعلمات عن فقرات الاستبانتين المعتمدتين في هذه الدراسة، وأن تعميم النتائج لا يتم إلا على المجتمع الذي سحبت منه عينة الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

تضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بموضوعي المناخ الأخلاقي وتمكين المعلمين، فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيري الدراسة، وعلى النحو الآتي:

أولاً : الأدب النظري:

اشتمل الأدب النظري على موضوعات تتعلق بالمناخ الأخلاقي مثل مفهوم الأخلاق، والمناخ الأخلاقي وأهميته، والمبادئ الأخلاقية وأنماط المناخ الأخلاقي، والمدونة الأخلاقية، والمعايير الأخلاقية، وأخلاقيات المهنة، وموضوعات أخرى تناولت تمكين المعلمين، مثل: التمكين، وتمكين المعلمين، وأبعاد التمكين، وفوائد التمكين، ومبادئ التمكين، وخصائص المنظمات التمكينية، ومراحل التمكين، ومعوقات تطبيق التمكين في المؤسسات التربوية، والتفويض، وفيما يأتي عرض لذلك:

أ- المناخ الأخلاقي:

يعدّ المناخ الأخلاقي ركناً أساسياً في نجاح أي منظمة واستمرارها ومقدرتها على التقدم وتحقيق أهدافها، فإن اعتل أدى ذلك إلى تراجع المنظمة وخسارتها، وعليه فإن إدارة المنظمة الناجحة هي التي تحافظ على مناخها الأخلاقي سليماً ومعافى، فالمناخ الأخلاقي من المفاهيم المركبة عندما يقترن المناخ بالأخلاق، لذا لا بدّ من تحديد أبعاده المختلفة من تحليل المفردات للمفهوم، وتحديد مكوناته (السعود، 2009: 254)، وأن المناخ الأخلاقي ومكوناته السائدة في المنظمات لا بدّ من عرضها وتعزيزها وتطويرها لتنعكس على السلوك في العمل، والأداء، واتخاذ القرارات (الغالبي والعامري، 2005).

أما من وجهة نظر البدري (2005) فالمناخ الأخلاقي مهم للإداري التربوي لأنه يشكل محوراً أساسياً يجب العناية به عند استقطاب إداريي المستقبل وتدريبهم، ومن المفروض أن يتم التأكد من تمتعهم بمفاهيم أخلاقية صحيحة تنمي فيهم روح الالتزام بالسلوك الأخلاقي وذلك لأن المجتمع يحكم على النظام من خلال حكمه على سلوك أفراده وبشكل خاص القائمين عليه، فالممارسات الإدارية المتحيزة أو المزخرفة أو ذات الطابع غير الأخلاقي يمكن أن تكون لها آثار مدمرة لما يمكن أن تعكسه من انطباعات سلبية على النظام بأكمله.

وأشار عبد اللطيف (2006) إلى ارتباط الثقافة التنظيمية بالمناخ الأخلاقي والنسق القيمي للمنظمة، الأمر الذي يؤدي إلى تعدد الرؤى النظرية التي تعالجها، فالثقافة التنظيمية تعدّ الرحم الذي يخرج منه المناخ الأخلاقي مع التأكيد على وجود علاقة متبادلة ومعقدة بين الثقافة التنظيمية والمناخ الأخلاقي.

عرف شنايدرو ريتشك (Schneider & Reitsch, 1991) المناخ الأخلاقي بأنه: مجموعة من التفاهمات المشتركة حول السلوك الصحيح وكيف تّم التعامل مع القضايا الأخلاقية، وأشار ديكريمر (De Cremer, 2009) إلى أن المناخ الأخلاقي يزيد من درجة التأثير في العمل وتحسن السلوك الأخلاقي وسياسة العمل إذا كانت هناك قوانين تربط العامل بالعمل وتحقق طلباته بأحسن حال، وذلك يؤثر إيجابياً في الإنتاجية في العمل والرضا في أوساط العاملين من حيث الإبداع وحب العمل.

إن للأخلاق أهمية بالغة بوصفها من أفضل العلوم وأشرفها وأعلاها قدراً، لذلك فإن بعض العلماء عندما يتحدث عن بيان قيمة علم الأخلاق بالنسبة للعلوم الأخرى يقول: إنه إكليل العلوم جميعاً ، ومنهم من يقول: إنه تاج العلوم، ومنهم من يصفه بأنه زبدة العلوم، ذلك لأن العلوم الأخرى

تساعد أساساً الأخلاق في الكشف عن النافع، والضار، والخير، والشر وهما موضوع الأخلاق (السكارنة، 2009).

وذكر ناجارازان (Nagarazan, 2006) أن المعرفة بالأخلاق تساعد الأفراد على معرفة المعتقدات، والقيم، والأخلاق وتعلم الصواب والخطأ وحل المشكلات، فضلاً عن أنها تعلم الناس كيفية العيش والتعامل مع المشكلات وحلها مع مراعاة الحقوق والواجبات والمسؤوليات، وتظهر أهمية الأخلاق في أنها مصدر مهم في توجيه الأفراد والجماعات للالتزام بالسلوك الأخلاقي والمصلحة العامة، وتقديم الدعم الإيجابي للعاملين لاتخاذ قرارات صائبة في مواقف محددة، وتثبيط الأعمال غير الأخلاقية.

مفهوم الأخلاق:

تستعمل كلمة (Ethics) التي تعود للكلمة اليونانية (Ethos) لتعني شخصية الفرد، وتستعمل بمعنى البحث الفلسفي في مفهومي الخير والشر، ويستعمل الفلاسفة المعاصرون الكلمة بمعنى البحث فيما هو صحيح أو خطأ من سلوك الإنسان (Donladson, 1986)، وعرف قاموس أكسفورد (The Oxford English Dictionary) مصطلح (Ethics) بأنه: كلمة تعني المبادئ الأدبية وقواعد السلوك.

هناك تعريفات عديدة للأخلاق يغلب عليها جوهر واحد حتى لو اختلفت الألفاظ والتعابير، "فمفرد أخلاق خلق وهو الدين، والطبع، والسجايا وهي المعبر عن الصورة المعلنة للإنسان والصورة الباطنة له" (ابن منظور، 1986: 86)، والأخلاق شرعاً: هيئة راسخة في النفس تصدر عنها الأفعال الإرادية الاختيارية من حسنة، وسيئة، وقبيحة، وهذه الهيئة قابلة بطبعها لتأثير التربية الحسنة والسيئة فيها (الجزائري، 1990: 140)، واصطلاحاً فإن الأخلاق تشير إلى القوى الراسخة التي تقود الإنسان إلى الاختيار ما بين الخير والشر (جواد، 2000: 123).

أما قاموس (American Heritage, 2000) فقد عرف الأخلاق بأنها: نظرية أو نظام للقيم المتعلقة بالسلوك الخلقي والفضائل أو دراسة الطبيعة العامة لهذا السلوك، والفضائل، والاختيارات المحددة لها والتي يجب أن يتبعها الفرد.

وعرفها ياغي (2001) بأنها: المبادئ والقواعد المنظمة للسلوك الإنساني التي يحددها الوحي لتنظيم حياة الإنسان وتحديد علاقته بغيره على نحو يحقق الغاية من وجوده في هذا العالم على أكمل وجه.

وأشار ناصر (2006) إلى أنّ الأخلاق تقسم إلى قسمين: منها طبيعي من أصل المزاج كالذي يضحك ضحكاً مفرطاً من أدنى شيء يعجبه، والقسم الثاني مستفاداً بالعادة والتدرب، ثم يستمر حتى يصير ملكة وخلقاً.

وعرف نجم (2006) الأخلاق بأنها: مجموعة من القيم والتعابير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد أو ما هو سيئ، وبين ما هو صواب وما هو خاطئ، فهي مفهوم الصواب والخطأ في السلوك.

وأشار ناجارازان (Nagarazan, 2006) إلى أنّ الأخلاق عبارة عن معتقدات ومفاهيم خاصة تضعها الجهة المسؤولة عن موضوع معين، أو بأنها عادات فردية، أو عائلية، أو مجتمعية تتعلق بالأخلاق، وبالنهاية يمكن الحكم بأنها أفعال أخلاقية صحيحة وتسير حسب الأصول.

وذكر السكارنة (2009) تعريف لابن مسكويه للأخلاق بأنها: حالة للنفس داعية لها إلى أفعالها من غير فكر ولا روية، وأضاف أنه ليس من الصحيح أن يقول أحد أن الإنسان المفطور على خلق معين لا يستطيع الانفكاك عنه، بل يستطيع من خلال المجاهدة أن يغير من خلقه إلى الأفضل، ولعل هذا أحد التفسيرات الجيدة لقوله تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ (الرعد، الآية 11)، فمدلول النفس في قوله ﴿بِأَنْفُسِهِمْ ﴾ يوحي بالصفات الداخلية لا

الخارجية، أي أن الأخلاق التي هي في الحقيقة صفات نفسية يمكن تغييرها إلى الأفضل حتى يغير الله واقع الإنسان والمجتمع والأمة.

ويتضح مما سبق أن مصطلح الأخلاق (Ethics) يبحث في المبادئ، والمعايير، والأحكام المطلقة التي لا تتبدل أو تتغير تبعاً للمواقف أو الأفراد، فالأخلاق تدرس الطبيعة العامة للسلوك البشري الخلقي في كل جوانبه، وتبحث أيضاً في التمييز بين الصواب، والخير، والفضيلة، والحكمة، والحسن، والاستحسان وما يقابلها من الخطأ، والشر، والاستهجان.

وتتجه الكتابات الحديثة في موضوع الأخلاق إلى ثلاثة اتجاهات رئيسة، هي (خليفات، 2004):

- **الأخلاق الوصفية:** تقدم هذه الكتابات تسجيلاً لتطور الفعاليات الخلقية، أي أنها تقوم بوصف العقائد الخلقية السائدة التي يعتنقها الأفراد بالفعل وتتحدث بذلك عن ما هو كائن بالفعل من ممارسات وسلوك خلقي.
- **الأخلاق المعيارية:** ويُطلق عليها أيضاً تعاليم خلقية، وأخلاق العرف، والأخلاق العملية، وتتحدث هذه الكتابات عن ما ينبغي أن يكون أو يفعل من ممارسات وأنماط سلوكية، وتضمن عنصر الالتزام بالسلوك الخلقي انطلاقاً من المعايير المعتمدة والمتفق عليها.
- **الأبحاث المنطقية في لغة الأخلاق:** وتسمى أيضاً منطق الأخلاق، وما وراء الأخلاق، والأخلاق النظرية، والأخلاق الفلسفية، والأخلاق التحليلية أو النقدية، ونظرية المعرفة الخاصة بالأخلاق، وتبحث في معاني الكلمات الخلقية مثل: الخير، والشر، والفضيلة، والرذيلة،

- والواجب، وتهدف إلى تكوين معرفة لدى الإنسان بمعاني العبارات الخلقية في شتى استعمالاتها.

مبادئ المناخ الأخلاقي:

من المبادئ الأخلاقية التي تحكم سلوك الأفراد داخل منظماتهم كما ذكرها (السكارنة، 2009) الآتي:

- **احترام القانون:** وهي الخضوع للقواعد القانونية المنظمة للعمل وفقاً للقوانين والأنظمة أو اللوائح والتعليمات الصادرة بموجبها، وتطبيق أحكام القضاء دون تأخير أو إبطاء.
- **الحيادية:** وهي التصرف فقط بما تمليه الجوانب الموضوعية للقضية المعروضة على الموظف، وتقديم الخدمات والنصيحة بالجودة نفسها للعاملين بغض النظر عن معتقداتهم السياسية المختلفة.
- **النزاهة:** إن خدمة المواطنين ونيل ثقتهم هما غاية الوظيفة.

وأضاف كوشال (Kaushal, 2006) أن هناك مبادئ رئيسة لكل حقل أو مهنة في الحياة، تتمثل في الآتي:

- الغرض (Purpose) من الموضوع أو الهدف من الموضوع.
- وجهة نظر الموضوع (Perspectives) ليتم تأسيس قانون أو مبدأ ليسير عليه الشخص للوصول إلى الهدف، وبالنهاية يتم تحقيق هدفه.
- الصبر لتحقيق الهدف (Patience).
- المثابرة (Persistence)، فلا بدّ من وجود معوقات في الطريق إلى الهدف، ويجب أن لا تحد من الوصول إلى تحقيق الهدف.

- الاعتداد بالنفس أو الافتخار (Pride).

أنماط المناخ الأخلاقي:

تصنف أنواع المناخ الأخلاقي المحتملة في المنظمات الاجتماعية إلى ستة أنماط، تتمثل في الآتي (Victor & Cullen, 1988):

- **المناخ المهني (Professional Climate):** المتمحور حول القواعد المهنية، ويتقيد فيه الأفراد بالقواعد والمبادئ التوجيهية المهنية الموضوعة من قبل المنظمة أو القوانين والأنظمة الموضوعة من الحكومة بوصفها المؤشرات الموجهة إليهم لكيفية التصرف بصورة أخلاقية.
- **مناخ الرعاية (Caring Climate):** المتمحور حول تلبية القوانين والأنظمة، ويهتم الأفراد برعاية مصالح الآخرين، وتحقيق رفاهيتهم سواء كانوا من داخل منظمتهم، أم خارجها، إذ يراعون عدم إيقاع ضرر بجميع الأطراف المتأثرة بقراراتهم أو سلوكهم.
- **المناخ الأداتي (Instrumental Climate):** المتمحور حول المصالح الذاتية إذ يضع الأفراد مصالحهم الذاتية في مقدمة اهتماماتهم، ويعملون على تلبيتها حتى لو تّم ذلك على حساب مصالح الآخرين ورفاهيتهم.
- **مناخ الكفاءة (Efficiency Climate):** المتمحور حول الطريق الأنسب للعمل، إذ يتقيد الأفراد بالطريقة الصحيحة المحددة لإنجاز مهماتهم الوظيفية انطلاقاً من كونها الطريقة الأكثر كفاءة لإنجاز العمل في المنظمة.
- **المناخ الاستقلالي (Independence Climate):** والذي يمنح الموظف الحرية الكاملة في الاستناد إلى مبادئه الأخلاقية الذاتية، وتشكل مشاعر الأفراد ومعانيهم الخاصة لما هو صحيح أو خطأ الموجه الأساسي لقراراتهم وسلوكهم في المنظمة.

- **المناخ القانوني (Rules Climate):** المتمحور حول اتباع الأفراد في سلوكهم وقراراتهم القواعد والتعليمات الإدارية الموضوعة في منظمتهم أو وحدتهم الإدارية بصورة صارمة.

المدونات الأخلاقية:

تعدّ المدونة الأخلاقية وثيقة تصدرها المنظمة تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب وما هو غير مرغوب من السلوك في العمل، وعادة ما تعبر هذه المدونات عما ينبغي أن يكون من تصرفات المنظمات، مما يجعلها في بعض الأحيان غير واقعية خاصة عند المبالغة في ذلك، كما أن هذه المدونات تتضمن مجموعة قواعد أخلاقية تساعد على التعامل مع المشكلات الأخلاقية التي تواجه المنظمات مراراً، وتؤدي المدونة الأخلاقية إلى التجانس، والوحدة، والتوافق الأخلاقي في العمل في جميع المستويات التنظيمية (نجم، 2006).

وعلى الرغم من تباين محتوى المدونات الأخلاقية بين المنظمات بشكل كبير إلا أنه يمكن إجمالاً ملاحظة كون هذه المدونات تختلف استناداً إلى فلسفتها، ومنظورها لطبيعة العقد الأخلاقي بين المنظمة والأطراف الأخرى، ويمكن إجمال هذا بنوعين أساسيين (الغالبي والعامري، 2005):

- **المدونات الأخلاقية القائمة على أساس الإذعان:** في إطار هذه المدونات يتم التركيز كثيراً على الجوانب القانونية والمعايير التي تمنع السلوك اللاأخلاقي وذلك من خلال زيادة الرقابة وتجنب العقوبات القانونية.
- **المدونات الأخلاقية القائمة على أساس النزاهة والاستقامة:** تعمل هذه المدونات على تعزيز القيم النظمية، وتعريفها، وتعمل على إيجاد بيئة تدعم السلوك الأخلاقي وتؤكد على دعم روح الالتزام لدى العاملين.

وتعدّ المدونة الأخلاقية من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المنظمات وبخاصة المهنية منها في توجيه سلوك العاملين فيها، ذلك أن امتلاك المنظمات لمدونات أخلاقية يؤدي إلى التقليل

من الممارسات اللاخلقية، لاحتواء المدونة على مجموعة من التعليمات والإرشادات والتوجيهات المهنية لكيفية السلوك الخلقي داخل منظمة العمل (Adams, Tashchian & Shore, 2001).

ومن الممكن تحديد وظيفة المدونة الخلقية للمهنة الأكاديمية على النحو الآتي (Fisher & Young Green, 1997):

- **تأسيس المهنة:** تساعد المدونة في تأسيس أي مهنة، فتبني مجموعة من القيم الأساسية التي تعكس اتفاق الأكاديميين، وتظهرهم كأنهم أعضاء في مجتمع مهني يسعى إلى تحقيق هدف عام.
- **التأهيل المهني:** تعكس المدونة المعايير والقيم الخلقية للعامل والتي يجب أن يكون عليها الفرد داخل المنظمة كونها موجهاً للسلوك.
- **ثقة عامة الناس:** تؤدي المدونة الأخلاقية إلى اكتساب المهنة ثقة عامة الناس لكونها تعكس استقامة المؤسسة الأكاديمية بأكملها.

ومن المبادئ التي تنطلق منها المدونات الأخلاقية كما ذكرها ليتوك (Litwak, 2003) ما يأتي:

- **الاستقلالية:** وتعكس درجة معقولة من حرية الاختيار والفعل، وليست هذه الحرية مطلقة بل ترتبط بالكفاية والمسؤولية.
- **عدم الإساءة:** يعكس هذا المبدأ ضرورة ابتعاد المهني عن إلحاق الأذى بالآخرين الذين يتعامل معهم.
- **الإحسان:** ويتضمن هذا المبدأ قيام المهني بأقصى ما يستطيع من العمل الجيد مع الآخرين، ومساعدتهم لأن يكونوا أكثر فاعلية في ضبط مواقفهم الحياتية.

- **العدالة:** وتتمثل في معاملة المهني لجميع الأفراد المتساويين معاملة متساوية، وتقديم معاملة خاصة للأفراد غير المتساويين بحيث لا تتعارض هذه المعاملة الخاصة مع المبادئ الأساسية العامة.
- **الحكمة:** وتعني ممارسة المهني للتفكير الناقد، وقيامه بتمحيص أفعاله الخاصة ومضامينها.
- **الاستقامة:** ويتضمن هذا المبدأ إظهار المهني رغبته الصادقة في العمل، والحفاظ على قيمه الأساسية، والالتزام بالمواقف الخلقية.
- **الاحترام:** أي أن يبدي المهني احترامه لوجهات نظر الآخرين وتقديره لها.
- **استحقاق الثقة:** أي أن يؤدي المهني عمله بطريقة تدفع الآخرين إلى الاعتماد على تمكنه وجدارته وحكمته ومن ثم يمنحونه ثقتهم.
- **المودة:** وتعني أن يتعامل المهني مع الآخرين بطريقة يظهر فيها رعايته لهم، وحرصه على علاقة حميمة معهم.

المعايير الأخلاقية:

وقد تبنى الإنسان عبر التاريخ مجموعة مختلفة من المعايير التي يهدف منها ضبط السلوك الخلقي، ومن أبرز هذه المعايير كما ذكرها ناصر (2004) ما يأتي:

- **العُرف:** هو ما استقرت النفوس عليه بشهادة العقول، وتلقته الطباع السليمة بالقبول، وبالتالي فإن العرف الخلقي نمط من السلوك المقبول من ناحية عقلية، والمرضي عنه من جهة الأفراد، مما استقر عبر الأجيال.
- **القوانين:** مجموعة من القواعد المجردة، وتعدّ وسيلة مهمة من وسائل الضبط الاجتماعي، وتمثل قمة التنظيم الاجتماعي للسلوك الإنساني، وتحدد صراحةً ما يجب على الفرد عمله، وما يجب عليه الامتناع عنه.

- **الشريعة السماوية:** مجموعة من الأوامر والنواهي التي شرعها الله سبحانه وتعالى في كتبه السماوية، وفرضها على الإنسان.
- **القواعد الخُلقية:** مجموعة من القواعد المعيارية التي تقوم بتنظيم سلوك الإنسان مستندة إلى مجموعة من القيم الخلقية القصوى أو الغايات.

أخلاقيات المهنة:

يشكل مفهوم أخلاقيات المهنة أحد أهم الضوابط التي تحول دون إخلال بمبدأ الحقوق والواجبات، إذ إن المسؤولية في أخلاقيات المهنة تشكل بعداً موضوعياً، إذ تشمل مسؤولية المهني تجاه متطلبات العمل الفنية والإدارية، وأداء المهمات الموكولة إليه بما يحقق أهداف العمل ذاته سواءكأن عملاً فردياً أم عملاً يتم من خلال المؤسسة، وقد يكون للمسؤولية بـُعد شخصي أو نفسي يتصل بالولاء والإخلاص، والالتزام بالقواعد الخُلقية مما يتحقق من خلال العمل، ويتعلق هذا البـُعد بمسؤولية المهني أمام ضميره، وقناعاته، والمعايير الخُلقية المرتبطة بالعمل ذاته (مرعي وبلقيس، 1986).

وتنقسم المسؤولية التي تترتب على أخلاقيات المهنة إلى قسمين كما ذكرها (بدران وحوسة، 2000) هما:

- **المسؤولية الخلقية:** وهي أوسع من المسؤولية القانونية، والجزاء الذي يترتب على إخلال المهني بواجباته الخلقية يوقع من المجتمع أو الجماعة المهنية، وتتمثل في عدم الاحترام، أو النبذ، أو الاحتقار، أو الذم.
- **المسؤولية القانونية:** ويتعرض الفرد للمسؤولية في حال إخلاله بواجباته المهنية لأنه هو المسؤول عن الأفعال التي يقوم بها، ويُقصد بالمسؤولية القانونية الإخلال بواجبات المهنة كما

تحددها القوانين والأنظمة التي تحدد الإجراءات والعقوبات التي ينبغي تطبيقها في حال تجاوز المهني بواجباته.

ب- التمكين:

يقوم التمكين على فكرة مفادها تزويد العاملين بالمهارات والمصادر والسلطة والفرصة والدافعية، فضلاً عن تحملهم للمسؤولية والمساءلة عن نتاجات أعمالهم التي من شأنها أن تسهم بالكفاءة والرضا، ويعدّ عنصر التمكين من أهم العناصر الواجب توافرها في العملية الإدارية، فهو تطور طبيعي لدور الموظف في الوظيفة، وهو عملية يتم من خلالها إتاحة الفرصة للآخرين في زيادة المقدرات الفردية والجماعية، وتقديم أفضل ما لديهم في المشاركة بالمعلومات والقرارات والمهمات (مصطفى، 2005).

ويعدّ التمكين عملية لاكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرار والإسهام في وضع الخطط لا سيما تلك التي تخص وظيفة الفرد واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء المنظمة (أفندي، 2003)، والتمكين هو "إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة باعتبار أن نجاح المنظمة يعتمد على انسجام حاجات الأفراد وأهدافها" (Brown & Harvery, 2006: 241).

عرف العتيبي (2004: 6) التمكين بأنه: نقل المسؤولية والسلطة، ودعوى العاملين للمشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها في تحليل المشكلات ووضع القرارات، وبالتالي تصبح سلطة اتخاذ القرار للأتباع.

وعرف عبد الوهاب (2000) التمكين بأنه: منهج لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في العمل.

وعرف أفندي (2003) التمكين بأنه: إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم.

فالتمكين كما قدّمه بيام وكوكس (Byham & Cox, 1990) يعكس مجموعة مركبة من النظريات المتعلقة بإدارة الموارد الإنسانية والسلوك المؤسسي، ومفاهيم وموضوعات أبحاث تتصل بهذا الجانب مثل الإثراء المهني، والإدارة التشاركية، وتحديد الأهداف، وديناميات الجماعة، والعلاقات الإنسانية، والتعزيز، والتغذية الراجعة، ومجموعات الجودة والتدريب، والهيكل التنظيمي، والقيادة، وإن المديرين الذين يمارسون تمكين الآخرين يتصفون بأنهم يشجعون الآخرين ويثقون بهم، وفي الوقت نفسه يواصلون تركيزهم على العمل، ويحددون الاتجاه المطلوب، ويحتفظون بمستوى مناسب من الضبط؛ وهنا يبدو أن التفويض والمشاركة عنصران ضروريان ولكن لا يتوجب التعامل معهما بطريقة موحدة وإنما يجب أن يخضعا لمتطلبات ظروف المهمات ومقدرات الموظفين، وإن تمكين الموظفين يشتمل على مساعدتهم على الإحساس بملكية وظائفهم حتى يهتموا وبشكل شخصي بتحسين أداء المؤسسة.

ويعدّ التمكين عملية وعي وبناء للإمكانات، ويؤدي إلى مشاركة أكثر ومقدرة أكبر على صنع القرار وإجراء التغيير، ويتضمن مقدرة الفرد على التفاوض والتأثير في طبيعة العلاقات والقرارات التي تتخذ في إطار هذه العلاقات (Karl, 1995).

تمكين المعلمين:

يعدّ موضوع تمكين المعلمين (Teachers Empowerment) من أهم الموضوعات التي تخص النظام التربوي، ذلك لأن المعلم هو صاحب الدور الرئيس في إنجاح العملية التربوية وتوجيه مسارها لتحقيق أهدافها، وترجع أهمية المعلم إلى عدد من العوامل، أهمها: التطور الهائل في المعرفة الإنسانية، وما أحدثته النظريات التربوية الحديثة من تطوير وتغيير في النظرة إلى دور المعلم في النظام التربوي ككل، وعلى الرغم من تأكيد مكانة المعلم ودوره في عملية الإصلاح

التربوي، إلا أن دوره ما يزال محدوداً ضمن الإطار الذي لا يتعدى كونه منفذاً للقرارات (Simon & Travalgione, 2003).

وعرف مارووف (Maeroff, 1988) تمكين المعلمين بأنه: المقدرة على ممارسة الفرد لمهنته بثقة تامة، والإسهام في صياغة الطريقة التي يتم من خلالها إنجاز العمل. وعرفت شورت (Short, 1994) تمكين المعلمين بأنه: بناء يربط بين الكفايات الشخصية وبين مقدرات البيئة التي تزود المعلمين بفرص كفايات تتحدد بالاستقلال، والتجديد المدرسي، والتماسك، والفرص تعدّ جميعها مدخلات للبيئة المدرسية ومناخها التنظيمي، وتقع مسؤولية توفير هذه العناصر على القائد في المنظمة.

ويتمثل تمكين المعلمين في تحرير الأفراد من القيود الوظيفية التي تحد من حرية التصرف، وهو أمر يعود للمنظمة نفسها وإدارتها، فإذا كانت إدارة المنظمة ترعى عملية التمكين للعاملين وتشجعها، فيتحتم عليها تهيئة الظروف التي تسمح للأفراد بممارسة كفاءاتهم، ومقدراتهم في الرقابة على عملهم الذي ينمي لديهم روح المبادرة والحرص على أداء أعمال ذات معنى (ملحم، 2006).

إن الظروف التي يعمل في ظلها المعلمون غالباً ما تعمل على حرمان المعلمين من الإحساس بالفاعلية، والنجاح، واحترام الذات، فالمعلمون غالباً ما يعانون من إحساس قوي بالعزلة والاعتماد على الذات، ويتصف كثير من أشكال التفاعل المهني بين العاملين بالسطحية، والقصور، والبُعد عن التعاون الحقيقي بين الزملاء (أفندي، 2003).

لذلك يحتل تمكين المعلم أهمية استثنائية في أي نظام تربوي ينشد التغيير والتطوير، لأن المعلم هو المحور الرئيس للعملية التربوية، ولا بدّ من إعطائه الدور المناسب في صنع القرار، ومنحه الفرصة الكافية للمشاركة الفاعلة في القضايا التي تهم المدرسة، والتمكين لا يعني عملية المشاركة في القوة والتفويض فقط، بل يشير إلى كيف إن الدافعية الحقيقية والفاعلية الذاتية للناس

تتأثر بالسلوك القيادي، وخصائص العمل، وهيكلية المنظمة، والحاجات، والقيم الخاصة، ويرتبط التمكين بدافعية المهمة ارتباطاً عالياً، ويتطلب تطبيقه على المعلمين إعداداً للكادر الإداري، وتوفير المستلزمات للتطوير الإداري والتكنولوجي، فضلاً عن قيام مدير المدرسة بالعديد من أنواع التفاعل مع المعلمين بتبني أسلوب قيادي يتسق مع فلسفة التمكين (Yukl, 2006).

أبعاد التمكين:

أشارت شورت (Short, 1994) إلى أن تمكين المعلمين يشتمل على ستة أبعاد، هي: صنع القرار، والنمو المهني، والفاعلية، والاستقلالية، والمكانة، والتأثير.

ويتميز تمكين المعلمين بأربعة أبعاد، كما ذكرها ماكسويل (Maxwell, 1997)، وهي على النحو الآتي:

- **حرية الاختيار:** وهي درجة الحرية الممنوحة للفرد للتصرف في أداء المهمات.
- **الكفاية الذاتية:** وهي مقدرة الفرد على أداء المهمات بنجاح وفقاً لمقدراته وخبراته من خلال التعلّم والتدريب.
- **قيمة العمل:** وهي مستوى إدراك المعلمين لقيمة المهمات التي يؤدونها وأهميتها في تحقيق الأهداف.
- **الفاعلية:** وهي إدراك الأفراد لأهمية التأثير بالنسبة للقرارات التي تّم اتخاذها والسياسات التي تضعها المنظمة.

أما ادواردز وليونز (Edwards & Lyons, 1998) فقد أشارا إلى أن الباحثين حددوا أبعاداً مختلفة للتمكين، فبعضهم رأى إن التمكين يتكون من ثلاثة أبعاد، هي: المكانة، والدراية العالية، والمشاركة في صنع القرار.

أما ويتنغتون وإيفانز (Whittington & Evans, 2005)، فقد أشارا إلى أن التمكين له أربعة أبعاد نفسية رئيسة، وهي: إضفاء معنى على العمل من خلال العلاقات الشخصية في العمل، وتقرير المصير الذي يعني الحرية والاجتهاد في العمل، والكفاءة التي تعني ثقة الفرد بمقدراته مما يزيد من كفاءته الشخصية، والتأثير الذي يعني المقدرة على إحداث فرق في الأداء والإنتاج.

فوائد التمكين:

يضمن التمكين فاعلية الأداء، وكذلك فاعلية استثمار الموارد البشرية على أفضل وجه، كما يؤدي إلى جعل العمل أكثر قيمة ومعنى وأكثر تحفيزاً، وذكر ملحم (2006) أن من أهم فوائد التمكين الإداري ما يأتي:

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها.
- ضمان فاعلية المنظمة.
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين ومتلقي الخدمة.
- زيادة فاعلية الاتصال، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة ومتلقي الخدمة.
- السرعة في إنجاز المهمات والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية.
- تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال.
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين، وتمكينهم من تكريس مزيد من الوقت للشؤون الإدارية المهمة.
- تعزيز الشعور الإيجابي لدى العاملين، وتزويدهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ومنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد الأبدال والطرق الفعّالة، فضلاً عن تعزيز الرضا المهني لديهم.

وذكر فتحي (2003) عدّة فوائد لعملية التمكين لكل من المؤسسة والعاملين، وجاءت الفوائد بالنسبة للمؤسسة على النحو الآتي:

- زيادة معدل الالتزام والولاء من قبل العاملين ما داموا يشاركون في قراراتها ويسهمون في اتخاذها في المجالات التي تخص عملهم.
- تمكين المؤسسة من الاستفادة القصوى من مواهب رجالها ومقدراتهم وتفجير طاقاتهم الكامنة.
- إيجاد كوادر جديدة محفزة وراضية ومقتنعة مما تزيد من إنتاجهم.

الفوائد بالنسبة للعاملين:

- الشعور بإنسانية المؤسسة واحترامها وتقديرها له.
- تقدير المسؤولية وتحّملها بشكل إيجابي.
- اكتساب الثقة في النفس والشعور بالانتماء والولاء والالتزام نحو المؤسسة ونحو جماعة العمل.
- الشعور بالرضا الوظيفي.
- الشعور بالإنجاز عند تحقيق العاملين لأهدافهم وأهداف المؤسسة.

مبادئ التمكين:

أورد ستر (Stirr, 2003) أن سياسات التمكين الإداري تتكون من سبعة مبادئ مستمدة من الأحرف الأولى لكلمة (Empower)، إذ يمثل كل حرف من هذه الكلمة مبدأ من المبادئ، وهي:

- **التعليم (Education):** إذ ينبغي تعليم كل فرد في المنظمة، لأن التعليم يؤدي إلى زيادة فاعلية العاملين فيها، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى نجاحها.
- **الدافعية (Motivation):** على الإدارة أن تخطط لكيفية تشجيع الأتباع على تقبل فكرة التمكين، وبيان دورهم الحيوي في نجاح المؤسسة من خلال برامج التوجيه والتوعية، وبناء فرق العمل المختلفة، واعتماد سياسات الأبواب المفتوحة للعاملين من قبل الإدارة العليا.
- **الغرض (Purpose):** إن جهود التمكين الإدارية لن يكتب لها النجاح ما لم يكن لدى كل فرد في المنظمة الفهم الواضح والتصورات لفلسفة المنظمة ومهمتها وأهدافها، إن صلب عملية التمكين الإداري هي الاستخدام المخطط والموجه للإمكانات الإبداعية للأفراد لتحقيق أهداف المنظمة.
- **الملكية (Ownership):** اقترح ستر (Stirr) معادلة للتمكين الإداري من ثلاثة أحرف أسماها (3As) تمثل الأحرف الأولى لعناصر المعادلة، وهي:

السلطة + المساءلة = الإنجاز

Achievement = Accountability + Authority

ولتحقيق الإنجاز فإن على الإدارة والعاملين فيها قبول المسؤولية عن أفعالهم وقراراتهم، والمسؤولية يمكن أن تكون ممتعة للعاملين خاصة إذا تّم تشجيعهم على تقديم أفكارهم للإدارة العليا، وكان مسموح لهم ممارسة سلطاتهم على أعمالهم.

- **الرغبة في التغير (Willingness to Change)**: يمكن أن ترشد نتائج التمكين المنظمة إلى الطرق الحديثة في أداء مهماتها، وإن البحث عن طرق عمل جديدة وناجحة أصبحت حقيقة يومية، وما لم تشجع الإدارة العليا والوسطى التغيير فإن وسائل الأداء ستؤدي إلى الفشل.
- **نكران الذات (Ego Elimination)**: تقوم الإدارة في بعض الأحيان بإفشال برامج التمكين الإداري قبل البدء بتنفيذها، كما يتصف بعض المديرين بحب الذات واتباع النمط الإداري القديم المتمثل بالسيطرة والسلطة، وينظرون إلى التمكين على أنه تحد لهم، ليس طريقاً لتحسين مستوى التنافسية والربحية للمنظمة، أو فرصة لنموهم شخصياً كمديرين وكموجهين، ولذلك لا بدّ أن يتميز المديرون بنكران الذات.
- **الاحترام (Respect)**: إن عصب الحياة للتمكين هو الاعتقاد بأن كل عضو في المنظمة قادر على الإسهام فيها من خلال تطوير الإبداع فيها، ما لم يشكل احترام العاملين فلسفة جوهرية في المنظمة، فإن عملية التمكين لن تقدم النتائج العليا المرجوة، والاحترام يعني عدم التمييز بين العاملين لأي سبب من الأسباب، لأن عدم الاحترام يؤدي إلى إفشال كافة جهود التمكين الإداري.

خصائص المنظمات ذات القيادات التمكينية:

ذكر كل من شيرمرهورن واوسبورن وهنت (Schermerhorn, Osborn & Hunt, 2000) أن المنظمات ذات القيادات التمكينية تتسم بالخصائص الآتية:

- زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات.
- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة.

- توظيف تكنولوجيا الإنتاج في مجال استخدام الموارد والمعرفة التقنية والمعدات والأدوات بشكل متكامل.
- تشجيع التعلّم المؤسسي ودمج المعلومات في ذاكرة المنظمة.
- الالتزام بمبادئ إدارة الجودة الشاملة وتلبية احتياجات المستهلكين.

وذكر المهيرات (2010) الوسائل التي تستخدمها المنظمات التمكينية لتمكين العاملين لديها مثل التعبير عن ثقة الإدارة في مقدرات العاملين، وتعبير الإدارة عن الآمال والتوقعات العالية المتعلقة بإمكانات العاملين ومستوى أدائهم، ومنح العاملين الحرية والاستقلالية في اختيار الطريقة التي يرونها لتنفيذ أعمالهم، والسماح للعاملين بالإسهام في عملية صنع القرار، واستخدام القادة الإداريين النفوذ والسلطة بتعقل وبطريقة إيجابية، والحد من استخدام سلطة الإجبار والإكراه.

مراحل التمكين:

حدد ويليس (Willis, 1999) مراحل التمكين للعاملين في أي منظمة بما يأتي:

- **المرحلة الأولى: مرحلة الرفض:** أي رفض فكرة التمكين وتطبيقه، وللتغلب على الرفض لا بدّ من التثقيف الوافر وتوفير المعلومات والبحث عن اهتمامات العاملين.
- **المرحلة الثانية: مرحلة الاختبار:** ولمعالجة هذه المرحلة لا بدّ للمنظمات من تحديد فترة معينة للممارسات العملية ووضع أدلة وأولويات، وضمان فهم المسؤوليات ودرجات الحرية للعاملين.
- **المرحلة الثالثة: مرحلة المشاركة:** لا بدّ من توفير دعم للإدارة الانتقالية عن طريق تزويد العاملين بأوراق عمل وعمليات حل المشكلات التي تساعد على تخفيض القلق.
- **المرحلة الرابعة: إظهار المسؤولية والتعزيز:** ذلك إن على المنظمة أن توجّه أسئلة مثيرة للتفكير لفتح آفاق جديدة ولجعل الأتباع يتصورون الاحتمالات.

- **المرحلة الخامسة: الأتباع متمكنون:** يقيس الأتباع أداءهم لأفضل الممارسات، ويتم تشجيعهم للبحث عن طرق وتكنولوجيا جديدة.

معوقات تطبيق التمكين في المؤسسات التربوية:

عندما يكون التمكين أمراً مطلوباً، فعلى قادة المؤسسات أن يدركوا وجود ثلاثة معوقات على الأقل يحاولون التغلب عليها، وهي كما ذكرها اندراوس ومعايعة (2008) كالآتي:

- **الاختلافات الثقافية:** لقد تّم تطبيق أشكال مختلفة من تمكين العاملين في العديد من الدول، ولكن المشكلة أن تمكين العاملين ينسجم مع بعض القيم الثقافية أكثر مما ينسجم مع أخرى، وذلك لأن التمكين يتصف أساساً بكونه فعالية اتصالية بين شخصين أو أكثر، أو تستند إلى فريق، لذلك يتم تبنيها في بعض الثقافات بشكل سريع وبمستوى عالٍ من الجماعية والشمولية.
- **مقاومة الإدارة:** إذ يشير بعض الباحثين إلى أن كبار المديرين التنفيذيين ليسوا أفضل حالا فيما يتعلق بهذه المشكلة، فعلى الرغم من أنهم يشجعون علناً تمكين العاملين إلا أن العديد منهم يشعرون بالخوف حيال مقدرتهم على ضبط هذه العملية وعواقبها، ويمثل التدريب والتعليم الخطوة الأولى في تقليل مقاومة الإدارة لتمكين العاملين.
- **مقاومة العاملين ونقابات العمل:** يبدي العديد من العاملين مقاومة ضد تمكين العاملين، فقد كان العديد منهم يعملون في ظل أساليب إدارية قديمة وهم لا يريدون أن يعلقوا آمالاً كاذبة على مبادرة حديثة كهذه، ولأن تمكين العاملين يتطلب أدواراً أكثر غموضاً ومهارات جديدة، أما فيما يتعلق بنقابات العمل فقد بادر بعضها إلى دعم الممارسات التي يشتمل عليها التمكين، ورفض العديد منها علناً هذه الممارسات اعتقاداً منها أن برامج التمكين تحسن الإنتاجية على حساب العاملين.

التفويض:

لا بدّ من التمييز بين التمكين والتفويض، إذ يعرف التفويض بأن يعهد الرئيس الإداري ويُسمى (مفوض) بجزء من اختصاصاته التي يستمدها من القانون لأحد المديرين الآخرين في المستوى الأدنى، ويسمى (المفوض إليه) ويترتب على ذلك أن يحق لمن فوض إليه هذه الاختصاصات أن يصدر قرارات فيما فوض فيه دون حاجة إلى الرئيس المفوض، ويمتاز التفويض بأنه يسهم في استثمار الوقت وإدارته بصورة أكثر فاعلية، ويعمل على زيادة الإنتاج ومواكبة التقدم والتطور، ويزيد من كفاءة الوكلاء والمساعدين من خلال التدريب، ويعمل على زيادة التحفيز والدافعية، ومن أهم مميزاته: حسن تنظيم العمل وعدم اضطرابه عند غياب المدير أو المسؤول (فليه وعبد المجيد، 2005).

وذكر الصيرفي (2003) أن التفويض هو نقل مجموعة من صلاحيات المدير إلى أشخاص آخرين معنيين باتخاذ القرار، أو إحالة مسؤولية تنفيذ مهمة معينة إلى أحد الأتباع مع إعطاء الصلاحية اللازمة لإنجاز تلك المهمة وهي السماح الاختياري بنقل جزء من السلطة من الرئيس إلى التابع، وعندما يقبل الأخير هذا التفويض فإنه يلتزم بأداء الواجبات التي يكلفه بها رئيسه ويمارس الصلاحيات اللازمة لأدائها ويصبح مسؤولاً أمام رئيسه عما قام به من أعمال.

ومن المبادئ التي تستند إليها عملية التفويض كما ذكرها فليه وعبد المجيد (2005) الآتي:

أ. توفر جميع عناصر التفويض من واجبات تستند إلى المفوض إليه، وسلطة تمكن المفوض إليه من إنجاز المهمات، والمسؤولية تقع على كاهل المفوض إليه.

ب. تحديد المسؤوليات والواجبات والصلاحيات المفوضة في إطار الأهداف المحددة والنتائج المراد تحقيقها.

ج. تحديد مسار السلطة بوضوح ودقة حسب التدرج الوظيفي.

د. رؤية واضحة ومحددة للسياسات والخطط.

أما أهداف التفويض فقد أشار لها العمايرة (1999) كالآتي:

أ. تحقيق أكبر عائد ممكن بالنسبة للمرفق الذي تتم فيه عملية التفويض، فالعمل الإداري مع التفويض يتم تحقيقه بأقل تكلفة ممكنة.

ب. إعداد رؤساء المستقبل، فالتفويض يحقق إعداد القادة في المستقبل على كل مستوى.

ج. توفير مناخ مناسب للعمل، إذ تولد عملية التفويض جواً مناسباً للعمل داخل المنظمة، لأن العامل ستتولد لديه الثقة بأنه يحقق هدفاً عاماً.

د. الإنصاف والعدالة الاجتماعية.

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة:

تّم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت متغيري الدراسة، وهما: المناخ الأخلاقي، وتمكين المعلمين وفقاً لترتيبها الزمني من الأقدم إلى الأحدث، وعلى النحو الآتي:

أ. الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت المناخ الأخلاقي:

بحثت دراسة سكلت وآخرون (Schulte, et.al., 2001) في إدراكات الطلبة المتخرجين في الكليات التعليمية وأعضاء هيئة التدريس عن المناخ الأخلاقي، وتكونت عينة الدراسة من (281) متخرجاً و (37) عضو هيئة تدريس في جورجيا، وتّم ذلك من خلال الاختبارات في ثلاثة برامج أكاديمية، وكانت الاستجابة لأعضاء هيئة التدريس أكبر من الطلبة المتخرجين، وقد أدرك كلا الطرفين معنى المناخ الأخلاقي التعليمي وأنه عامل مهم لحماية الطلبة من خلال البرامج الأكاديمية، وأظهرت النتائج أن الطلبة المتخرجين ينمون نمواً أخلاقياً خلال وجودهم في الجامعة من خلال الاعتماد على الإدراك والذكاء في تقييم المناخ الأخلاقي.

أما دراسة جونز (Jones, 2001) المشار إليها في دراسة الشريفي وآخرون (2013) فقد هدفت إلى تشخيص أنماط مناخ العمل الأخلاقي ووصفها، كما يدركها الإداريون في إحدى كليات المجتمع بمنطقة نورثهارس مونتكمري، وقد استخدمت استبانة المناخ الأخلاقي لفيكتور وكولين (Victor & Cullen, 1998) وأسئلة عن العوامل الديموغرافية على مجتمع الدراسة المكون من (128) إدارياً، وأشارت نتائج الدراسة إلى توفر نمطي المناخ الأخلاقي الخير والمبدئي، وأظهرت البيانات الديموغرافية أن الإداريين في مستويات عمل مختلفة كانت لديهم إدراكات متباينة للمناخ الأخلاقي.

وبحثت دراسة روزنبلات وبيلد (Rosenblatt & Peled, 2002) عن العلاقة بين المناخ الأخلاقي المدرسي كما يراه المعلمون وأولياء الأمور الإسرائيليون، كما بحثت التعاون ما بين

المدرسة ذات النهج المهني الأخلاقي من حيث القيمة والعناية والقوانين، وبين نوعين من الدور الأبوي مبني على قاعدة التعاون وقاعدة الشقاق، والتوسط في ذلك يعتمد على مدى إدراك الآباء المؤثرة والذي له دور بارز في حل أو تقريب الفجوة بين القاعدتين، وقد تكونت عينة الدراسة من (157) معلماً يمثلون (20) مدرسة ابتدائية، و (936) ولي أمر واستخدمت الاستبانة أداة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن المناخ الأخلاقي المدرسي أكثر شيوعاً وقوة من خلال إشراك الآباء في ذلك، وفي تطوير المجتمع المدرسي.

وهدفت دراسة اتشاريا (Acharya, 2005) إلى تعرف طبيعة المناخ الأخلاقي في كلية جامعية خاصة لتعليم طب الأسنان في الهند من وجهة نظر أعضاء هيئتها التدريسية وطلبتها، وهدفت الدراسة أيضاً إلى الكشف عن أثر بعض المتغيرات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس والطلبة في إدراكهم للمناخ الأخلاقي في كليتهم، وتكونت عينة الدراسة من (28) عضو هيئة تدريس متفرغ، و (47) طالباً في السنة النهائية، وأظهرت نتائج الدراسة وجود تباين ملحوظ في آراء أفراد عينة الدراسة حول المناخ الأخلاقي لكليتهم، وإن الضغوط النفسية، والخبرة الأكاديمية تؤدي دوراً مهماً في تشكيل تصوراتهم حول الأخلاقيات السائدة في كليتهم، بصورة تشير لأهمية عمل المنظمة التعليمية على تطوير أساليب اتصال وتدريب لتحسين مستوى وعي أعضائها بالسياسات الأخلاقية المعتمدة فيها، وبالتزامها الأخلاقي.

وهدفت دراسة أبليوم وديجور ولي (Appelbaum & Deguire & Lay, 2005) التي تعدّ من الدراسات النوعية التحليلية إلى تعرف العوامل المؤثرة في المناخ الأخلاقي، والعوامل المتأثرة به، والكيفية التي يؤدي فيها نمط المناخ الأخلاقي إلى وقوع أنماط السلوك المنحرفة في بيئة العمل، وذلك من خلال تحليل السياقات والأجواء الأخلاقية داخل المنظمات في كندا والتي تّم قياسها باستبانة فكتور (Victor & Cullen) وآثارها على الحياة العملية اليومية للعاملين، وتكونت

عينة الدراسة من (22) دراسة ميدانية منشورة في الدوريات العلمية خلال الفترة من 1987 حتى 2002 ، وتّم التوصل إلى أن من أهم أسباب السلوك التنظيمي غير الأخلاقي تكمن في القواعد التنظيمية المعتمدة في المنظمات لردع هذا النمط من السلوك، وخصائص البيئة التنظيمية، والالتزام التنظيمي، وأن أبرز الاتجاهات الحالية المتبعة في منع هذه الأنماط السلوكية في بيئة العمل تتمثل في تعزيز ثقافة قوية لقواعد السلوك، واستخدام الإجراءات العقابية، ومعالجة إحباط العاملين، وأن مشكلات السلوك المنحرف عن القواعد، والسلوك غير الأخلاقي للموظفين أصبحت ظاهرة قلقة للمنظمات، وتتطلب اتخاذ الخطوات اللازمة لردعها، والعمل الحثيث على دعم الثقافات الأخلاقية الإيجابية وتشجيعها.

وهدفت دراسة بوترانتا (Putranta, 2008) إلى التعرف إلى العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأيديولوجية الأخلاقية، والالتزام التنظيمي، وبلغ عدد أفراد العينة (642) فرداً من العاملين في مؤسسات التعليم العالي في أندونيسيا، وقد استخدمت الدراسة عدداً من المقاييس منها مقياس المناخ الأخلاقي، وأظهرت نتائج الدراسة شيوع نمط المناخ الأخلاقي المهني للأيدولوجية الأخلاقية المثالية، ونمطي الالتزام المعياري والعاطفي في تلك المؤسسات بنسبة عالية، ووجود علاقة سلبية بين المناخ الأخلاقي النفعي والالتزام العاطفي، ووجود أثر إيجابي لمناخ الرعاية كأحد أنواع المناخ الأخلاقي في تشكيل نمطي الالتزام العاطفي والاستمراري لدى العاملين، فضلاً عن وجود أثر إيجابي للأيديولوجية الأخلاقية المثالية لدى العاملين في تشكيل المناخ المهني، ووجود أثر مباشر للالتزام العاطفي في تشكيل الالتزام المعياري.

وأجرى أبو العسل (2011) دراسة هدفت إلى تقصي العلاقة بين أنماط المناخ الأخلاقي والاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (400) رئيس قسم من العاملين في مديريات التربية والتعليم، واستخدمت

ثلاثة مقاييس لدراسة متغيرات الدراسة، وهي: مقياس للمناخ الأخلاقي، ومقياس للاحتراق النفسي، ومقياس للالتزام التنظيمي، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء أقسام تلك المديريات بشكل عام كان متوسطاً، وأن درجة الاحتراق النفسي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم كانت عالية، وأن درجة الالتزام التنظيمي لدى رؤساء أقسام مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم بشكل عام كانت متوسطة.

وهدفت دراسة الشريفي وآخرون (2013) إلى معرفة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، واعتمدت الدراسة جامعتين حكوميتين هما: جامعة مؤتة، وجامعة الطفيلة التقنية فضلاً عن جامعتين خاصتين هما: جامعة الشرق الأوسط، وجامعة البترا، واستخدمت استبانة المناخ الأخلاقي التي أعدّها (Victor & Cullen, 1993) وتكونت من (36) فقرة وزعت على أفراد العينة البالغ عددهم (245) إدارياً، وأظهرت النتائج أن المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين كان متوسطاً، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية تبعاً لمتغير الجنس.

الدراسات السابقة ذات الصلة التي تناولت مفهوم تمكين المعلمين:

هدفت دراسة ثومبسون (Thompson, 1999) النوعية إلى تعّرف التمكين من خلال تفسيرات معلمي المرحلة المتوسطة في شمال غرب جورجيا، وتمثلت أدوات الدراسة في المقابلات الفردية، والاستبانات، والوثائق المدرسية والحكومية، وتّم تحليل البيانات ونتج عن ذلك أربع عشرة حالة تؤثر في تصورات المشاركين في التمكين، وتضمنت وقت المعلمين، والخبرة في مادة الموضوع، والدعم، وروح الزمالة، والعزلة، وثقة المعلم بمقدرته على القيام بالمهمات الموكلة إليه،

والمكانة، والاتصال، والموثوقية، والثقة، والاستقرار المهني، والتصورات، والعلاقات العامة، ودافعية الطلبة، وصنع القرارات، والمجتمع المحلي، والملكية، وبعد فحص هذه الحالات تبين أنها تشير إلى حاجة لوجود ثقافة مدرسية تشجع على التميز في الأوضاع التي تؤثر في المعلمين.

وهدفت دراسة روجرز (Rogers, 1999) إلى تحديد طبيعة الدور الذي يؤديه رئيس القسم وتأثيره في المدرسة بوصفه الدور الأكثر أهمية في نظام التمكين المتبادل، وقد تّم إعداد استبانتين، الأولى لرؤساء الأقسام والمديرين ومساعديهم، والثانية لرؤساء الأقسام والمعلمين، وكان الموقع الذي استهدفته الدراسة هو إدارة المنطقة التعليمية للمدارس الثانوية في تاونشب وهي منطقة كبيرة في ضواحي شيكاغو، وبلغ عدد أفراد العينة (214) معلماً، وأظهرت النتائج أن المديرين ومديري المناطق التعليمية والمعلمين يؤيدون أن الإدارة تؤثر في عمل الآخرين، وأن الإداريين كانوا يستخدمون أسلوباً قيادياً تمكينياً.

وهدفت دراسة شافيز (Chavez, 2001) إلى تحديد إستراتيجيات تمكين المعلمين التي يستخدمها المديرون في التعامل مع المعلمين في المدارس الابتدائية وتحديد مدى شعور كل مجموعة من المعلمين بالتمكين من خلال هذه الإستراتيجيات، وقد تكونت عينة الدراسة من (233) معلماً في المدارس الابتدائية في تكساس، وتّم جمع البيانات باستخدام استبانة استندت إلى استبانة ميروف (Maeroff, 1988) عن تمكين المعلمين والتي تتمثل في مكانة المعلم بوصفه مختصاً مهنياً، وفي المعرفة بالمجال، وفي إمكانية التمتع بالسلطة، وكان من أهم نتائج الدراسة: أشار المعلمون إلى وجود نطاق معتدل من الفرص والشعور بالرضا فيما يتعلق بالمشاركة في فعاليات سلوك التمكين، وكانوا يشعرون بأن الفرصة الأقل للتمكين تكمن في مجال صنع القرار والاعتراف بالمقدرات.

وهدفت دراسة جانسين (Janssen, 2004) إلى البحث في الصراع بين العاملين والمشرفين وأثره في العلاقة بين التمكين الإداري والولاء التنظيمي، فقد افترض أن الصراع بين المشرفين والعاملين يشكل عائقاً للعلاقة بين التمكين والولاء التنظيمي، وشملت عينة الدراسة (206) معلمين يعملون في (91) مدرسة ثانوية في هولندا، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع المعلومات، وخلصت الدراسة إلى أن المشرفين في الإدارة العليا عادة ما يتابعون تنفيذ أهداف المنظمة والقيم الواجب أن يلتزم بها العاملون في المستويات الإدارية الدنيا، وأن الصراع بين هذين المستويين الإداريين يعوق تطبيق عملية التمكين الإداري لدى العاملين ويؤثر سلباً في ولائهم التنظيمي.

أما دراسة هونج (Hung, 2005) فقد هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين درجة التمكين في المدارس المتوسطة في منطقة كوهيونج التعليمية والرضا عن العمل لدى المعلمين، وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (450) معلماً في المدارس المتوسطة الحكومية في تايوان، واستخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع المعلومات، وأظهرت النتائج أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التمكين الإداري والرضا المهني، بينما لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين الأمن والتمكين الإداري، ولا يوجد هناك أثر للمتغيرات الوسيطة في التمكين الإداري.

وهدفت دراسة ديمبل وشوايل (Dembele & Schwille, 2006) النوعية إلى تحليل العلاقة بين المساءلة وتمكين المعلمين في غينيا، وكانت منهجية الدراسة عبارة عن تنفيذ برنامج واسع بين عامي 1994 و 2002 في غينيا يهدف إلى تمكين فرق من معلمي المدارس الابتدائية ليصبحوا شركاء في وضع النظام التعليمي من خلال البدء بتطوير حياتهم المهنية الخاصة، ومشروعات تحسين المدارس التي كانت معروفة بأنها ذات أصل فرنسي، ولم يتم إعداد هذا البرنامج للاهتمام بموضوع المساءلة وإنما تمت مناقشة الأساليب التي تبنت المساءلة في البرنامج،

وأوضحت النتائج نوع المسؤولية المتسلسلة، إذ إن كل طرف من المعلمين لديه سلسلة من الإجراءات التي تعتمد في جزء كبير منها على الطرف الآخر في إنجاز مجموعة من المهمات.

وهدفت دراسة عطاري والشنفري (2006) إلى التعرف إلى تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عُمان لدرجة تمكنهم من السلطة، وبلغ عدد أفراد العينة (343) فرداً، واستخدمت استبانة مكونة من (30) عبارة موزعة على ستة أبعاد لجمع البيانات، وأظهرت النتائج تقديراً معتدلاً للمشاركين لدرجة تمكنهم من السلطة إجمالاً مع تفاوت بين تقديرهم لأبعاد الأداة الستة، وقد جاء بعدا المكانة والاعتقاد بفاعلية الذات في المقدمة ثم النمو المهني والاستقلالية ثم التأثير وأخيراً اتخاذ القرار، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المشاركين على بعض المحاور تبعاً لخصائصهم الشخصية.

وهدفت دراسة الطراونة (2006) إلى التعرف إلى طبيعة العلاقة بين التمكين الإداري وبين فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تّم تصميم استبانة لجمع البيانات، وتّم توزيع (343) استبانة، أعيد منها (300) استبانة، وكان عدد الاستبانات الصالحة للتحليل (286) استبانة، وأظهرت النتائج ما يأتي:

- أن تصورات المديرين لأبعاد متغيري التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرار كانت متوسطة.
- وجود علاقة إيجابية بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المديرين لمستوى التمكين الإداريتُعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المديرين لمستوى فاعلية عملية اتخاذ القرار تُعزى للجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وقام عطاري وجبران (2007) بدراسة هدفت إلى الكشف عن درجة اعتقاد المعلمين في محافظة إربد شمال الأردن بفاعلية الذات لديهم وتمكينهم من السلطة، وقد تكونت عينة الدراسة من (155) معلماً، واستخدمت استبانة مكونة من (47) فقرة موزعة على ثلاثة محاور لفاعلية الذات، وخمسة محاور للتمكين من السلطة، وقد أظهرت النتائج تقديراً مرتفعاً نسبياً لدرجة اعتقاد المعلمين بفاعلية الذات لديهم، وجاء محورا الاعتقاد بفاعلية إحداث النتائج والفاعلية الشخصية في الرتبتين الأولى والثانية على التوالي، أما بالنسبة للتمكين من السلطة فإن محور المكانة سجل متوسطاً مرتفعاً مقارنة مع متوسطات معتدلة للمحاور الأخرى، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المشاركين على بعض المحاور تبعاً لخصائصهم الشخصية.

وهدفت دراسة الصرايرة (2008) إلى تعرف مستوى النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بمستوى أدائهم الإداري، وتمكين المعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة سحبوا عشوائياً من (100) مدرسة ثانوية في الأردن بواقع ثلاثة معلمين أو ثلاث معلمات من كل مدرسة، واستخدمت لجمع البيانات ثلاث استبانات، هي: استبانة النضج الوظيفي، واستبانة الأداء الإداري، واستبانة تمكين المعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى النضج الوظيفي كان لدى مديري مدارس الثانوية العامة في الأردن مرتفعاً من وجهة نظر معلميهم، وكان مستوى الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتفعاً من وجهة نظر معلميهم في المجالات كافة، وكانت درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن مرتفعة من وجهة نظرهم في المجالات كافة.

وكان الهدف من دراسة المعاني وأخو ارشيدة (2009) تعرف تصورات العاملين في الجامعة الأردنية نحو مفهوم التمكين الإداري وأثرها في إبداعهم الإداري، واختبار الفروق في تلك التصورات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديموغرافية والوظيفية، وقد تكونت عينة الدراسة من (295) موظفاً من العاملين في الجامعة، واعتمد تحليل بياناتها على التحليل الإحصائي الوصفي، ومعامل الانحدار، وتحليل التباين الأحادي، وكان من أهم نتائجها وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتمكين الإداري في مستوى الإبداع الإداري الذي يشعر به المبحوثون، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو مفهوم التمكين الإداري تُعزى لخصائصهم الديموغرافية والوظيفية باستثناء متغيري العمر والنوع الاجتماعي.

وأجرى الشريفي والتنح (2011) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (200) معلم ومعلمة في المدارس الثانوية الخاصة، تّم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية، واستخدمت أداتان لجمع البيانات، الأولى: لقياس درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية، والثانية: لقياس درجة تمكين المعلمين، واستخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومعامل ارتباط بيرسون لمعالجة البيانات إحصائياً ، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية كانت متوسطة من وجهة نظر المعلمين، وأن درجة تمكين المعلمين كانت متوسطة بشكل عام، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة المديرين للقيادة الأخلاقية ودرجة تمكين المعلمين.

وهدفت دراسة جابر (2012) إلى التعرف إلى واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية في منطقة جدة التعليمية بوجه عام، وفي أبعاده العشرة بوجه خاص، وتحديد أهم معوقات تمكينهن، وقد تكونت عينة الدراسة من (168) مديرة ومشرفة تربوية، واستخدمت الاستبانة أداة

لجمع البيانات، وتوصلت الدراسة إلى أن واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس لمنطقة جدة التعليمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً بوجه عام، وجاء مرتفعاً لكل من الأبعاد الآتية: الفاعلية الذاتية، والتأثير، والمكانة، وتدريب الموارد البشرية، والاستقلالية، وتنمية روح الفريق، والاتصال، وتدفق المعلومات، في حين جاء متوسطاً في الأبعاد: تفويض السلطة، والصلاحيات، والمشاركة في اتخاذ القرار، والحوافز.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

في ضوء الدراسات السابقة التي تّم عرضها، يمكن القول بأن هناك عدداً كبيراً من الدراسات التي تناولت المناخ الأخلاقي سواء الدراسات العربية أم الأجنبية مما يشير إلى الاهتمام بهذا المتغير، وأن هناك كثيراً من الدراسات السابقة التي تناولت تمكين المعلمين ولم تكن هناك أية دراسة تناولت المناخ الأخلاقي وعلاقته بتمكين المعلمين، مما يعطي أهمية للدراسة الحالية التي تناولت المتغيرين معاً.

لقد تنوعت أهداف الدراسات السابقة التي تناولت المناخ الأخلاقي في الجامعات والكليات والمدارس، فقد هدف بعضها إلى الكشف عن المناخ الأخلاقي في الكليات التعليمية، وهدف بعضها إلى تشخيص أنماط مناخ العمل الأخلاقي في إحدى كليات المجتمع، والتعرف إلى طبيعة المناخ الأخلاقي في إحدى الكليات الجامعية، وإلى تعرف العوامل المؤثرة في المناخ الأخلاقي، وإلى تعرف العلاقة بين المناخ الأخلاقي والأيديولوجية الأخلاقية والالتزام التنظيمي، وهدفت دراسة أبو العسل (2011) إلى تقصي العلاقة بين أنماط المناخ الأخلاقي والاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي، وهدفت دراسة الشريفي وآخرون (2013) إلى معرفة المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية.

أما بالنسبة لتمكين المعلمين، فقد هدفت بعض الدراسات إلى تعّرف التمكين من خلال تفسيرات المعلمين، وإلى تعرف العلاقة بين التمكين الإداري وبعض المتغيرات، وإلى تحديد دور رئيس القسم في المدرسة في نظام التمكين المتبادل، وهدفت العديد من الدراسات إلى الكشف عن تمكين المعلمين وعلاقته بمتغيرات أخرى، أما الدراسة الحالية فقد هدفت إلى التعرف إلى مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم.

وفيما يتعلق بأحجام عينات الدراسات السابقة التي تناولت المناخ الأخلاقي، فقد تراوحت ما بين (28) عضو هيئة تدريس كما في دراسة اتشاريا (Acharya, 2005)، وبين (642) فرداً في مؤسسات التعليم العالي كما في دراسة بوترانتا (Putranta, 2008)، أما بالنسبة لأحجام عينات الدراسة التي تناولت تمكين المعلمين فقد تراوح عدد أفرادها ما بين (155) معلماً كما في دراسة عطاري وجبران (2007)، و (343) مديراً كما في دراسة عطاري والشنفري (2007).

أما الدراسة الحالية فقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (361) معلماً ومعلمة في المدارس الثانوية في محافظة عّمان.

إن الدراسات السابقة التي تناولت المناخ الأخلاقي والدراسات التي تناولت تمكين المعلمين استخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، كما وأن الدراسة الحالية هي الأخرى استخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات، إذ تّم اعتماد استبانة فيكتور وكولين (Victor & Cullen, 2003) المترجمة في دراسة الشريفي وآخرون (2013) بعد التحقق من صدقها وثباتها ، وتّم تطوير استبانة تمكين المعلمين.

وقد أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في إغناء موضوع الدراسة وبلورة المشكلة، وكيفية تطوير الأداة، ومن ثم في مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف.

أما أهم ما يميز هذه الدراسة أنها الأولى من نوعها في الأردن – حسب علم الباحثة – التي بحثت في علاقة المناخ الأخلاقي بتمكين المعلمين، ولم تجرِ دراسة سابقة بحثت هذا الموضوع حسب ما يشير الأدب النظري.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، والأداتين المعتمدتين في جمع البيانات، وكيفية تطويرهما، وإيجاد صدقهما، وثباتهما، وإجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وعلى النحو الآتي:

منهج البحث المستخدم:

استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك لملاءمته لطبيعة الدراسة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة:

تألف مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظة عمّان التابعين لوزارة التربية والتعليم في الأردن والبالغ عددهم (5567) معلماً ومعلمة موزعين على مديريات التربية والتعليم في محافظة عمّان، والجدول (1) يوضح توزيع مجتمع الدراسة.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب مديرية التربية والتعليم، وجنس المعلمين، والسلطة المشرفة

مديرية التربية والتعليم	أعداد المعلمين حسب السلطة المشرفة				المجموع
	سلطة مشرفة حكومية		سلطة مشرفة خاصة		
	ذكور	إناث	ذكور	إناث	
عمّان الأولى	344	410	–	–	754
عمّان الثانية	125	200	–	–	325
عمّان الثالثة	207	327	–	–	534
عمّان الرابعة	345	512	–	–	857
عمّان الخامسة	179	220	–	–	399
التعليم الخاص	–	–	1103	1595	2698
المجموع العام	**1200**	**1669**	**1103**	**1595**	**5567**

* إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2010–2011).

عينة الدراسة:

قامت الباحثة باختيار عينة طبقية عشوائية نسبية مكونة من (361) معلماً ومعلمة بواقع (77) معلماً و (108) معلمة في المدارس الحكومية، و (72) معلماً و (104) معلمة في المدارس الخاصة، وذلك بالرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعدّه كرجيسي ومورجان (Krejcie & Morgan, 1970)، والجدول (2) يبين توزع أفراد عينة الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم، والجنس، والسلطة المشرفة.

الجدول (2)

توزع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب المديرية، والجنس، والسلطة المشرفة

مديرية التربية والتعليم	عدد الذكور	عدد الإناث	السلطة المشرفة
عمّان الأولى	22	27	حكومية
عمّان الثانية	8	13	حكومية
عمّان الثالثة	13	21	حكومية
عمّان الرابعة	22	33	حكومية
عمّان الخامسة	12	14	حكومية
التعليم الخاص	72	104	خاصة
المجموع الإجمالي	**149**	**212**	**361**

أداتا الدراسة:

لما كان الهدف من الدراسة الحالية هو تعرف مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم، فإن الحاجة تدعو إلى استخدام أداتين لقياس كل من المناخ الأخلاقي وتمكين المعلمين، وفيما يأتي وصف لأداتي الدراسة.

الأداة الأولى: استبانة المناخ الأخلاقي:

قامت الباحثة بتبني استبانة فيكتور وكولين (1993) التي قام بترجمتها الشريفي وآخرون (2013) فيما يخص المناخ الأخلاقي، وتكونت الاستبانة في صورتها الأولى من (30) فقرة لقياس مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين (انظر الملحق 1).

صدق الأداة الأولى: استبانة المناخ الأخلاقي:

للتأكد من صدق الأداة الأولى المتعلقة بقياس مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان والتي تكونت بصورتها الأولى من (30) فقرة، تّم استخدام الصدق الظاهري، إذ قامت الباحثة بعرض الاستبانة على ثمانية محكّمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة الشرق الأوسط (انظر الملحق 2)، للحكم على فقرات الاستبانة من حيث صلاحيتها وفيما إذا كانت بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، وقد أخذت الباحثة بآراء المتخصصين وأجرت التعديلات المقترحة، وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من (28) فقرة (انظر الملحق 3).

ثبات الأداة الأولى: استبانة المناخ الأخلاقي:

للتحقق من ثبات الأداة الأولى تّم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الأداة مرة أخرى على العينة نفسها وتّم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.87) كما تّم إيجاد معامل الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا، وبلغت قيمة معامل الثبات (0.84) وبذلك تحقق ثبات الأداة، لأن مثل هذه القيمة تعدّ مقبولة في الدراسات التربوية، والجدول (3) يبين قيم معامل الارتباط للأداة.

الجدول (3)

قيم معاملات الثبات لاستبانتي المناخ الأخلاقي وتمكين المعلمين بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) ومعامل الاتساق الداخلي

ت	الاستبانة	طريقة الاختبار وإعادة الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون	معامل الاتساق الداخلي باستخدام كرونباخ ألفا
1	المناخ الأخلاقي	0.87	0.84
2	تمكين المعلمين	0.87	0.85

الأداة الثانية: استبانة تمكين المعلمين:

قامت الباحثة بتطوير استبانة تمكين المعلمين بالرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة، مثل دراسة الرفاعي (2012)، ودراسة المعاني وأخو ارشيدة (2009)، ودراسة الطراونة (2009)، ودراسة الصرايرة (2008)، ودراسة عطاري وجبران (2007)، وقد تكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (39) فقرة (انظر الملحق 1)، وجاءت الفقرات وفق سلم ليكرت لتقدير درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان.

صدق الأداة الثانية: استبانة تمكين المعلمين:

للتأكد من صدق الأداة الثانية المتعلقة بقياس درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان والتي تكونت بصورتها الأولية من (39) فقرة، استخدمت الباحثة الصدق الظاهري وذلك بعرض الاستبانة على ثمانية محكمين من ذوي الاختصاص في مجال الإدارة التربوية في الجامعة الأردنية وجامعة الشرق الأوسط (انظر الملحق 2)، للحكم على أداة الدراسة من حيث صلاحية الفقرات وفيما إذا كانت بحاجة إلى تعديل والتعديل المقترح، وأخذت الباحثة بآراء

المحكّمين وأجرت التعديلات المقترحة، إذ تّم حذف ست فقرات وإضافة ست فقرات أخرى وبذلك بقي عدد فقرات الاستبانة في صورتها النهائية (39) فقرة (انظر الملحق 3).

ثبات الأداة الثانية: استبانة تمكين المعلمين:

للتحقق من ثبات الأداة الثانية تّم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على (20) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة، وبعد مرور أسبوعين أعيد تطبيق الأداة مرة أخرى على العينة نفسها وتّم حساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيقين الأول والثاني، فبلغت قيمة معامل الثبات (0.87) واستخدمت معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لإيجاد معامل الاتساق الداخلي الذي بلغت قيمته (0.85) وتعدّ هاتان القيمتان مقبولتان في مثل هذا النوع من البحوث.

إجراءات الدراسة:

بعد التحقق من صدق أداتي الدراسة وثباتهما، وبعد تحديد عينة الدراسة، قامت الباحثة بالتمهيد لتطبيق الدراسة من خلال الخطوات الآتية:

1. إعداد الاستبانتين.
2. تّم الحصول على كتاب من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزارة التربية والتعليم لتسهيل مهمة الباحثة في إجراء دراستها (انظر الملحق 4).
3. تّم الحصول على كتاب من وزارة التربية والتعليم لتطبيق الدراسة موجّه إلى مديريات التربية والتعليم في الأردن (انظر الملحق 5).
4. باشرت الباحثة بتوزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة، وقد أرفقت بها إرشادات لكيفية الإجابة ومعلومات تضمنت الجنس، والسلطة المشرفة، والمؤهل العلمي، والخبرة.

5. تّم إخبار أفراد العينة فضلاً عن ما ورد في رسالة التغطية المرفقة في الاستبانة بأن إجاباتهم ستعامل بسرية تامة وأنها ستستخدم لغايات البحث العلمي فقط.

6. تّم توزيع (361) نسخة من استبانتي المناخ الأخلاقي وتمكين المعلمين على معلمي المدارس الحكومية والخاصة ومعلماتها في محافظة عّمان بواقع (149) لمدارس الذكور، و (212) لمدارس الإناث، ومن ثم جمعت الاستبانات باليد فور الانتهاء من تعبئتها، واستغرقت عملية توزيع الاستبانات وجمعها حوالي شهر، وتّم استرجاع جميع النسخ الموزعة على أفراد العينة من كلتا الاستبانتين.

7. أدخلت البيانات على الحاسب تمهيداً لإجراء المعالجة الإحصائية اللازمة واستخراج النتائج وفقاً لأسئلة الدراسة وكانت أبدال الإجابة لكلتا الأداتين هي: دائماً " وأعطي خمس درجات، و غالباً " وأعطي أربع درجات، و أحياناً " وأعطي ثلاث درجات، و نادراً " وأعطي درجتين، و أبداً " وأعطي درجة واحدة.

8. لتحديد مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان، ودرجة تمكين المعلمين، استخدمت المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$$

$$\frac{5-1}{3} = \frac{4}{3} = 1.33$$

وبذلك تكون الدرجة المنخفضة من 1 – 2.33

وتكون الدرجة المتوسطة من 2.34 – 3.67

والدرجة المرتفعة من 3.68 – 5

المعالجة الإحصائية:

استخدمت الوسائل الإحصائية الآتية لمعالجة البيانات التي تّم جمعها، ووفقاً لأسئلة الدراسة:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب، وحدد المستوى والدرجة لكل من المناخ الأخلاقي، وتمكين المعلمين على التوالي.
- للإجابة عن السؤال الثالث تّم استخدام معامل ارتباط بيرسون، والجداول الإحصائية لفحص دلالة قيمة معامل الارتباط.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس استخدم الاختبار التائي لعينتين مستقلتين فيما يتعلق بمتغيري الجنس والسلطة المشرفة، واستخدم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) فيما يتعلق بمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي، واختبار شيفيه للمقارنات البُعدية لتعرف عائدية الفروق.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي نصه: "ما مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتبة ومستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (4) ذلك.

الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ومستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
5	تُبع التعليمات بدقة في المدرسة.	3.76	1.27	1	مرتفع
14	يتوقع من الإداريين في المدرسة اتباع المعايير المعتمدة في ضمان الجودة بدقة.	3.75	1.05	2	مرتفع
8	يعمل الإداريون في المدرسة على حماية مصالحهم بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.	3.67	1.07	3	متوسط
7	يقرر كل إداري في المدرسة لنفسه ما الصواب وما الخطأ.	3.62	1.13	4	متوسط
ت	**الفقرة**	**المتوسط**	**الانحراف**	**الرتبة**	**المستوى**

		الحسابي	المعياري		
9	يتوقع من الإداريين في المدرسة الامتثال للمعايير المهنية بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.	3.61	1.09	5	متوسط
13	يتبع الإداريون الطريقة السليمة في العمل.	3.57	1.20	6	متوسط
6	ُعد العمل غير مقبول إذا كان يضر بمصالح المدرسة.	3.55	1.21	7	متوسط
15	َولي الإداريون في المدرسة اهتماماً أكثر لما فيه خير الجميع.	3.54	1.16	8	متوسط
10	يتوقع من جميع العاملين الالتزام بقواعد المدرسة وإجراءاتها.	3.51	1.09	9	متوسط
11	يتجنب الإداريون في المدرسة الاهتمام بمصالحهم فقط.	3.49	1.10	10	متوسط
25	يبحث الإداريون في المدرسة عن الحلول الفعّالة للمشكلات.	3.41	1.09	11	متوسط
27	ينظر العاملون في المدرسة إلى محاسن الآخرين في العمل.	3.41	1.11	11	متوسط
24	ُتوقع من كل فرد في المدرسة الاهتمام بما يتخذ من قرارات.	3.37	1.11	13	متوسط
26	يكون للمدونة الأخلاقية للمهنة الاعتبار الرئيس لدى العاملين في المدرسة.	3.36	1.10	14	متوسط
12	يعمل الإداريون الناجحون في المدرسة وفق التعليمات.	3.32	1.20	15	متوسط
28	يعكس الإداريون في هذه المدرسة أخلاقهم الشخصية على عملهم.	3.21	1.16	16	متوسط
2	يتوقع من الإداريين في المدرسة الامتثال لمعتقداتهم الأخلاقية.	3.20	1.01	17	متوسط

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	ُتوقع من الإداريين في المدرسة أن يعملوا ما هو صحيح للطالب والجمهور.	3.13	1.26	18	متوسط
23	يهتم الإداريون في المدرسة بمصلحة الطالب والجمهور بشكل فّعال.	3.09	1.13	19	متوسط
22	يشعر الإداريون في المدرسة بالمسؤولية المجتمعية.	3.03	1.22	20	متوسط
4	يهتم الإداريون في المدرسة بمصالح العاملين.	2.89	1.23	21	متوسط
3	ُتوقع من الإداريين في المدرسة القيام بأي عمل يحقق مصالح المدرسة.	2.88	1.32	22	متوسط
21	ينظر الإداريون في المدرسة إلى مفهوم روح فريق بوصفه مفهوماً مهماً .	2.86	1.14	23	متوسط
18	يمتثل الإداريون الناجحون في المدرسة تماماً لسياسات المدرسة.	2.81	1.20	24	متوسط
1	تعدّ الكفاءة أولاً المسؤولية الرئيسة في المدرسة.	2.79	1.29	25	متوسط
16	يسترشد الإداريون في المدرسة بأخلاقهم الشخصية.	2.72	1.23	26	متوسط
19	يتوقع من كل إداري في المدرسة أن يعمل بفاعلية.	2.69	1.19	27	متوسط
17	يحظى الميثاق الأخلاقي للمهنة في المدرسة باهتمام كبير.	2.67	1.27	28	متوسط
الدرجة الكلية		**3.25**	**0.82**		**متوسط**

يلاحظ من الجدول (4) أن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي

(3.25) بانحراف معياري (0.82)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.76 – 2.67)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (5) التي تنص على "تتبع التعليمات بدقة في المدرسة" بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (14) التي تنص على "يتوقع من الإداريين في المدرسة اتباع المعايير المعتمدة في ضمان الجودة بدقة" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (1.05) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "يتوقع من كل إداري في المدرسة أن يعمل بفاعلية" بمتوسط حسابي (2.69) وانحراف معياري (1.19) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "يحظى الميثاق الأخلاقي للمهنة في المدرسة باهتمام كبير" بمتوسط حسابي (2.67) وانحراف معياري (1.27) وبدرجة متوسطة.

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي نصه: "ما درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظرهم؟"

للإجابة عن هذا السؤال تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحديد الرتب ودرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (5) ذلك.

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب ودرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام ولكل فقرة من فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
32	يطلع المعلمين على المستجدات التربوية في المجالات المختلفة.	4.20	0.97	1	مرتفعة
31	يطلب من المعلمين الإسهام في توجيه سلوك الطلبة.	4.02	1.15	2	مرتفعة
33	يرشد المعلمين إلى المراجع ذات الصلة بتخصصاتهم.	4.00	1.25	3	مرتفعة
30	يعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.	3.87	1.12	4	مرتفعة
1	يتجنب التدخل في شؤون المعلمين.	3.81	0.74	5	مرتفعة
29	يثق بمقدرات المعلمين على صنع القرارات المدرسية.	3.77	1.00	6	مرتفعة
13	يعود المعلمين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.	3.75	1.18	7	مرتفعة
25	يحدد الأعمال التي يفوضها للمعلمين كتابياً.	3.73	1.12	8	مرتفعة
34	يطلع المعلمين على البريد الوارد من الجهات الإدارية العليا.	3.72	1.22	9	مرتفعة
35	يشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم.	3.72	1.27	9	مرتفعة
24	يحث المعلمين على ضرورة التطوير الذاتي.	3.70	1.00	11	مرتفعة
12	يعود المعلمين على تحمل المسؤولية.	3.65	0.83	12	متوسطة
15	يقيم علاقات ودية مع المعلمين.	3.65	1.06	12	متوسطة
ت	الفقرة	المتوسط	الانحراف	الرتبة	الدرجة

	المعياري	الحسابي			
3	يعطي المعلمين حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.	3.64	0.72	14	متوسطة
27	يأخذ في الاعتبار آراء المعلمين عند اتخاذ القرارات.	3.64	0.81	14	متوسطة
14	يشجع المعلمين على المبادرات الشخصية.	3.63	1.06	16	متوسطة
4	يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم.	3.62	1.04	17	متوسطة
22	يثني على الأخلاق النبيلة التي يتحلى بها المعلمون.	3.61	0.89	18	متوسطة
11	يمنح المعلمين الحرية في التصرف.	3.60	0.87	19	متوسطة
28	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات مقدرتهم على التغيير.	3.60	0.86	19	متوسطة
19	يضع الرجل المناسب في المكان المناسب.	3.59	0.84	21	متوسطة
9	يدافع عن المعلمين في مدرسته.	3.56	0.99	22	متوسطة
16	يشجع المعلمين على الجرأة في مناقشة الأمور التربوية.	3.56	1.15	22	متوسطة
5	يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة.	3.53	1.05	24	متوسطة
23	يوفر للمعلمين إحساساً بالاستقرار الوظيفي.	3.53	1.27	24	متوسطة
20	يؤكد أهمية الاتصال مع المجتمع المحلي.	3.52	0.75	26	متوسطة
21	ينفذ جلسات حوارية من وقت لآخر بما يهم مصالح العمل المدرسي.	3.50	0.68	27	متوسطة
26	ينسب بترقية المعلمين المتميزين.	3.50	1.07	27	متوسطة
2	يمنح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة.	3.47	0.63	29	متوسطة
10	يشجع المعلمين على احترام بعضهم بعضاً .	3.47	1.05	29	متوسطة

ت	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
18	يتيح للمعلمين فرصة حل المشكلات التي تواجههم في عملهم.	3.41	0.85	31	متوسطة
7	يسمح للمعلمين باختيار الأنشطة المساندة للكتاب المدرسي.	3.39	0.88	32	متوسطة
8	يساعد المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين.	3.38	0.87	33	متوسطة
17	يفوض بعض المعلمين صلاحيات معينة لإنجاز الأعمال الإدارية.	3.29	0.98	34	متوسطة
39	يعمل على مشاركة المعلمين في وضع خطط تطويرية لأداء المدرسة.	3.29	1.09	34	متوسطة
6	يترك للمعلمين حرية تنفيذ برامج تقوية للطلبة الضعفاء.	3.27	0.69	36	متوسطة
36	يشجع المعلمين على مواجهة المواقف الصعبة.	3.27	1.12	36	متوسطة
37	يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا المعاصرة في التعليم.	3.13	0.88	38	متوسطة
38	يشجع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية	3.05	0.76	39	متوسطة
الدرجة الكلية		**3.58**	**0.32**		**متوسطة**

يلاحظ من الجدول (5) أن درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) بانحراف معياري (0.32)، وجاءت فقرات أداة الدراسة في الدرجتين المرتفعة والمتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.20 – 3.05)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على "يطلع المعلمين على المستجدات التربوية في المجالات المختلفة" بمتوسط حسابي (4.20)

وانحراف معياري (0.97) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة الثانية الفقرة (31) التي تنص على "يطلب من المعلمين الإسهام في توجيه سلوك الطلبة" بمتوسط حسابي (4.02) وانحراف معياري (1.15) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على "يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا المعاصرة في التعليم" بمتوسط حسابي (3.13) وانحراف معياري (0.88) وبدرجة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على "يشجع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية" بمتوسط حسابي (3.05) وانحراف معياري (0.76) وبدرجة متوسطة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي نصه: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان ودرجة تمكين المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال تّم حساب معامل الارتباط بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان ودرجة تمكين المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (6) يبين هذه النتائج.

الجدول (6)

معامل الارتباط بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وبين درجة تمكين المعلمين باستخدام معامل ارتباط بيرسون

المجال		درجة تمكين المعلمين
المناخ الأخلاقي السائد	معامل الارتباط	**0.18
	مستوى الدلالة	0.001

يظهر من الجدول (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وبين درجة تمكين المعلمين، إذ بلغ معامل الارتباط (0.18).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي نصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والسلطة المشرفة؟"

تمّت الإجابة عن هذا السؤال وعلى النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير الجنس، كما تمّ تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (7) ذلك.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان، والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	145	3.13	0.91	−2.278	0.023*
أنثى	205	3.33	0.75		

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

أشارت النتائج في الجدول (7) إلى جود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان يُعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمة (ت) المحسوبة، إذ بلغت (2.278−) وبمستوى دلالة (0.023) وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور.

2. متغير المؤهل العلمي:

تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	131	3.24	0.79
بكالوريوس + دبلوم	173	3.18	0.82
دراسات عليا	46	3.52	0.89
المجموع	**350**	**3.25**	**0.82**

يلاحظ من الجدول (8) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.52)، يليهم أصحاب فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (3.24)، وأخيراً جاء أصحاب فئة (بكالوريوس + دبلوم) بمتوسط حسابي (3.18)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة

إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تّم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (9).

الجدول (9)

تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	4.219	2	2.110	3.150	0.044*
داخل المجموعات	232.383	347	0.670		
المجموع	**236.603**	**349**			

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أشارت النتائج في الجدول (9) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد العينة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة، إذ بلغت (3.150) وبمستوى دلالة (0.044)، ومن أجل معرفة عائدية الفروق تّم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البُعدية، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

اختبار شيفيه للمقارناتالبُعدية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم
		3.52	3.24	3.18
دراسات عليا	3.52	–	0.28	0.34*
بكالوريوس	3.24		–	0.06
بكالوريوس + دبلوم	3.18			–

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

يلاحظ من الجدول (10) أن الفرق كان لصالح أصحاب فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع أصحاب فئة (بكالوريوس + دبلوم).

3. متغير الخبرة:

تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	137	3.25	0.80
من 5 – أقل من 10 سنوات	114	3.35	0.92
أكثر من 10 سنوات	99	3.13	0.73
المجموع	**350**	**3.25**	**0.82**

يلاحظ من الجدول (11) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (من 5 – أقل من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.35)، يليهم أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.25)، وأخيراً جاء أصحاب فئة (أكثر من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.13)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تّم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (12).

الجدول (12)

تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	2.616	2	1.308	1.940	0.145
داخل المجموعات	233.986	347	0.674		
المجموع	**236.603**	**349**			

أشارت النتائج في الجدول (12) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة، إذ بلغت (1.940) وبمستوى دلالة (0.145).

4. متغير السلطة المشرفة:

تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، كما تّم تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لمستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير السلطة المشرفة

السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
خاصة	171	3.48	0.52	5.405	0.000*
حكومية	179	3.02	0.99		

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$).

تشير النتائج في الجدول (13) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تُعزى لمتغير السلطة المشرفة استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة، إذ بلغت (5.405) وبمستوى دلالة (0.000) وكان الفرق لصالح المدارس الثانوية الخاصة، بدليل ارتفاع متوسطها الحسابي عن المتوسط الحسابي للمدارس الثانوية الحكومية.

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي نصه: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تـُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والسلطة المشرفة؟"

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عـمّان تبعاً لمتغير الجنس، كما تّم تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لدرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان، تبعاً لمتغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
ذكر	145	3.46	0.30	6.062	0.000*
أنثى	205	3.66	0.31		

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أشارت نتائج الجدول (14) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تـُعزى لمتغير الجنس استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة، إذ بلغت (6.062) وبمستوى دلالة (0.000) وكان الفرق لصالح الإناث بدليل ارتفاع متوسطهن الحسابي عن المتوسط الحسابي للذكور.

2. متغير المؤهل العلمي:

تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس	131	3.47	0.27
بكالوريوس + دبلوم	173	3.53	0.23
دراسات عليا	46	4.09	0.24
المجموع	**350**	**3.58**	**0.32**

يلاحظ من الجدول (15) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل أصحاب فئة (دراسات عليا) على أعلى متوسط حسابي بلغ (4.09)، يليهم أصحاب فئة (بكالوريوس + دبلوم) بمتوسط حسابي (3.53)، وأخيراً جاء أصحاب فئة (بكالوريوس) بمتوسط حسابي (3.47)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تّم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (16).

الجدول (16)

تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	14.071	2	7.036	114.466	0.000*
داخل المجموعات	21.328	347	0.061		
المجموع	**35.399**	**349**			

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$).

أشارت النتائج في الجدول (16) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات أفراد الدراسة على استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة، إذ بلغت (114.466) وبمستوى دلالة (0.000)، ومن أجل معرفة عائدية الفروق فقد تّم تطبيق اختبار شيفيه للمقارنات البُعدية، والجدول (17) يبين ذلك.

الجدول (17)

اختبارشيفيه للمقارنات البُعدية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	بكالوريوس	بكالوريوس + دبلوم
		4.09	3.53	3.47
دراسات عليا	4.09	–	0.56*	0.62
بكالوريوس	3.53		–	0.06
بكالوريوس + دبلوم	3.47			–

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$).

يلاحظ من الجدول (17) أن الفرق كان لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئتي (بكالوريوس + دبلوم) و (بكالوريوس).

3. متغير الخبرة:

تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة، ويظهر الجدول (18) ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة أفراد الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	137	3.47	0.27
من 5 – أقل من 10 سنوات	114	3.60	0.29
أكثر من 10 سنوات	99	3.71	0.36
المجموع	**350**	**3.58**	**0.32**

يلاحظ من الجدول (18) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب فئة (أكثر من 10 سنوات) على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.71)، يليهم أصحاب فئة (من 5 – أقل من 10 سنوات) بمتوسط حسابي (3.60)، وأخيراً جاء أصحاب فئة (أقل من 5 سنوات) بمتوسط حسابي (3.47)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تّم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين على النحو الذي يوضحه الجدول (19).

الجدول (19)

تحليل التباين الأحادي للفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
بين المجموعات	3.278	2	1.639	17.707	*0.000
داخل المجموعات	32.121	347	0.093		
المجموع	**35.399**	**349**			

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05 ≥ α).

أشارت النتائج في الجدول (19) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير الخبرة استناداً إلى قيمة "ف" المحسوبة، إذ بلغت (17.707) وبمستوى دلالة (0.000) ، ولمعرفة لصالح من كانت الفروق تّم تطبيقاختبار شيفيه للمقارنات البُعدية، ويظهر الجدول (20) ذلك.

الجدول (20)

اختبار شيفيه للمقارنات البُعدية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير الخبرة

سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	أكثر من 10 سنوات	من 5 – أقل من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات
		*3.71	3.60	3.47
أكثر من 10 سنوات	3.71	–	0.11	*0.24
من 5 – أقل من 10 سنوات	3.60		–	0.13
أقل من 5 سنوات	3.47			–

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05 ≥ α).

يلاحظ من الجدول (20) أن الفرق كان لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات).

4. متغير السلطة المشرفة:

تّم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير السلطة المشرفة، كما تّم تطبيق الاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين، ويظهر الجدول (21) ذلك.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي (t-test) لعينتين مستقلتين لدرجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تبعاً لمتغير السلطة المشرفة

السلطة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
خاصة	171	3.56	0.35	0.956	0.340
حكومية	179	3.60	0.29		

* الفرق دال إحصائياً عند مستوى (0.05 ≥ α).

أشارت النتائج في الجدول (21) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05 ≥ α) في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تُعزى لمتغير السلطة المشرفة استناداً إلى قيمة "ت" المحسوبة، إذ بلغت (0.956) وبمستوى دلالة (0.340).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

تضمن هذا الفصل مناقشة لنتائج الدراسة التي تّم التوصل إليها في ضوء أسئلة الدراسة، والتوصيات التي انبثقت عن النتائج، وكما يأتي:

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول والذي ينص على: "ما مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان من وجهة نظر المعلمين؟"

أظهرت النتائج في الجدول (4) أن مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عّمان من وجهة نظر المعلمينبشكل عام كان متوسطاً، وتُعزى هذه النتيجة إلى وجود القوانين والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم والصادرة بموجب نظام ديوان الخدمة المدنية الأردني، وإن هذه التعليمات والقوانين واضحة على مستوى الوزارة والمديريات والمدارس، ويتم العمل بموجبها في جميع المدارس، وتتميز هذه القوانين والتعليمات بالوضوح الشديد مما لا يدع مجالاً للبس أو احتمال أكثر من معنى، ويسهّل ذلك من تطبيقها وتقييمها، ومن هذه الأمور إقرار المدونة الأخلاقية للعمل التربوي والتي تّم توزيعها على جميع مدارس المملكة وإيصالها لجميع المعلمين، ويؤيد هذا التفسير أن الفقرة (5) التي تنص على "تُتبع التعليمات بدقة في المدرسة" جاءت في الرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، مما يعني أن التعليمات واضحة للجميع، وكل فرد في المدرسة يعرف ما له وما عليه.

في حين جاءت في الرتبة الثانية الفقرة (14) التي تنص على "يتوقع من الإداريين في المدرسة اتباع المعايير المعتمدة في ضمان الجودة بدقة" وبدرجة مرتفعة، وهذا يدل أيضاً على أن المعايير واضحة ومحددة للجميع، ولذلك يتوقع من كل إداري في المدرسة أن يحقق الجودة في عمله الإداري من خلال اتباع تلك المعايير التي تّم الاتفاق عليها بين العاملين في المدارس، ومن

الجدير بالذكر أن تطبيق إجراءات الجودة المعتمدة لدى وزارة التربية والتعليم تضمن تحقيق أفضل مستوى للأداء وذلك أن نظام الجودة يشمل المسميات الإدارية بدقة ويذكر الوصف الوظيفي لكل عامل في المدرسة معرفة الواجبات المطلوبة منه بدقة ووضوح وما له من حقوق، كما أن الوضوح في الوصف الوظيفي يمنع تداخل المهمات مما يحدد المسؤوليات بدقة ويسهل تقييم أداء الموظف ومعرفة نقاط القوة والضعف.

في حين جاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (19) التي تنص على "يتوقع من كل إداري في المدرسة أن يعمل بفاعلية" وبدرجة متوسطة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى وجود شعور لدى المعلمين أن بعض الإداريين ليسوا على قدر من الكفاية في العمل الإداري، وإن ضعف الكفاية لدى كثير من الإداريين يمكن إرجاعه لأسباب كثيرة، منها: عدم وضوح المعايير المتبعة عند تعيين الإداريين مما يترك مجالاً لوجود بعض الإداريين غير الأكفياء في مواقع إدارية في المدرسة، وأن تعيينهم يتم بموجب مقابلات شخصية مع الأخذ بعين الاعتبار المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ولكن تبقى المقابلات مصبوغة بالصبغة الشخصية مما يترك مجالاً لوجود عوامل غير مقبولة مثل الوساطات، والمحسوبيات، وتأثر المقابلات نفسها بعوامل تؤثر في حياديتها.

ومن الأمثلة على ذلك وجود تأثير للعلاقات الخاصة على التقرير السنوي للمعلم، وقد يُعزى ذلك لأهواء المدير وعلاقاته الشخصية مع المعلم مما يؤثر في مصداقية المقابلة، ومن الأسباب الأخرى التي تجعل المعلم يشعر بعدم كفاءة الإداريين هو الشعور الداخلي للمعلم بأنه يبذل جهداً أكثر من الإداري مما يعزز إحساسه بالظلم وعدم الرضا عن أداء الإداريين، كما أن قرب الإداريين من مدير المدرسة بطبيعة عملهم، كالمساعد، والمرشد، وأمين اللوازم يولد شعوراً لدى المعلم بأنه على مسافة أبعد من الإدارة المدرسية، وأن ذلك يؤثر في عطاء المعلم لشعوره الداخلي بأنه لا يحصل على كامل حقوقه وامتيازاته أسوة بالإداريين الذي يشعرون بأنهم أفضل منه حالاً

وهذا واضح في الرغبة المتزايدة والملحة لدى المعلم في أن يطلب النقل من وظيفته كمعلم إلى العمل كإداري.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (17) التي تنص على "يحظى الميثاق الأخلاقي للمهنة في المدرسة باهتمام كبير" وبدرجة متوسطة، وقد ترجع هذه النتيجة إلى عدم معرفة جميع العاملين بالمدرسة بالمدونة الأخلاقية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم والتي تّم من خلالها تحديد الميثاق الأخلاقي للمهنة، فالمعلم، وللأسف في حالات كثيرة، لا يهتم بأي منشورات أو مدونات يتم إصدارها ويكتفي بالتوقيع على الاطلاع دون قراءة المضمون والعمل به.

كما أن الأخلاق في نظر كثير من المعلمين لها معنى فضفاض لدرجة يصعب معها تحديد العمل الأخلاقي، إذ إن كل معلم يقيم الأخلاق من منظوره الشخصي وذلك عائد للطبيعة البشرية والاختلافات النسبية بين الناس عموماً، فقد يصنف بعض المعلمين عملاً ما على أنه أخلاقي، فيما يراه آخرون أنه عمل غير أخلاقي، وبالكاد يجمع الكل على منظومة واضحة للأخلاق التي يحددها الشرع والقانون والعرف في المجتمع، ومن الأسباب التي دفعت كثير من المعلمين إلى عدم الاطلاع على المدونة الأخلاقية هو شعورهم بعدم حاجتهم إلى ميثاق أو مدونة تحكم عملهم إذ قد يرونه أنهم على مستوى عال من الأخلاق بحكم عملهم التربوي والإنساني دون الرجوع إلى مدونة أو ميثاق.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة: أبو العسل (2011)، ودراسة الشريفي وآخرون (2013)، اللتين أشارتا إلى وجود مستوى متوسط من المناخ الأخلاقي.

ثانياً: مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على: "ما درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظرهم؟"

أظهرت النتائج في الجدول (5) أن درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان من وجهة نظر المعلمين بشكل عام كانت متوسطة، ويمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى وجود إدراك لدى المعلمين لأهمية عملهم في المدارس ودورهم الجوهري في تنمية مقدرات الطلبة في مختلف الجوانب، ولذلك فهم يعملون على الإفادة من كل ما يقدم لهم في هذا المجال من دورات تدريبية وورش عمل تتصل بهذا الجانب مما جعل درجة التمكن لديهم متوسطة من وجهة نظرهم، ولذلك جاءت في الرتبة الأولى الفقرة (32) التي تنص على "يُطلع المعلمين على المستجدات التربوية في المجالات المختلفة" وبدرجة مرتفعة، مما يؤكد حرص المعلمين على عملية تمكينهم، من خلال الاطلاع على المستجدات التربوية التي تصب في صميم عملهم، وجاءت هذه الفقرة بدرجة مرتفعة بشكل يدل على اهتمام المديرين باطلاع المعلمين على كافة المستجدات التربوية لأن من مصلحة المدير أولاً أن يقوم المعلم بالاطلاع على المستجدات التربوية حتى يتسنى للمدير متابعة عمل المعلم وبالتالي تقييمه، إذ إن عدم اطلاع المعلم على المستجدات التربوية يعطيه العذر لعدم تطبيق ما جاء في هذه المستجدات، فيقوم المدير باطلاع المعلم على المستجدات تجنباً لتعذر الأخير بعدم الاطلاع وبالتالي فقدان الهدف المنشود من المستجدات، كما أن اطلاع المعلم على المستجدات يحمي المدير من أي شكوى أو اعتراض أو مسؤولية تجاه المعلم، ويمنح المعلم الفرصة لتطوير ذاته إذا كانت هذه المستجدات تتعلق بدورات أو ورشات تدريبية من شأنها تطوير مستوى الأداء، في حين تكون المستجدات التربوية التي تتعلق بمنح امتياز أو حق جديد للمعلم تضمن للمعلم حقه في أي امتيازات تمنح بموجب هذه المستجدات.

أما فيما يرتبط بسلوك الطلبة فقد جاءت الفقرة (31) التي تنص على "يطلب من المعلمين الإسهام في توجيه سلوك الطلبة" في الرتبة الثانية وبدرجة مرتفعة، ويعود ذلك إلى أن دور المعلم ورسالته الأساس في عملية التعليم هي تنشئة أجيال المستقبل وأعدادهم، ويقع الدور الأكبر في ذلك على عاتق المعلم في توجيه سلوك الطلبة كونه الأقرب والأكثر احتكاكاً وتأثيراً في الطلبة، كما أن المعلم هو القدوة للطلبة فلا بدّ من أن يطلب منه أن يكون المثال الأفضل والأنموذج لطلبته.

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (37) التي تنص على "يشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا المعاصرة في التعليم" وبدرجة متوسطة، ويدل على ذلك الإجراءات الكثيرة التي اتخذتها المدارس في الأردن نحو تشجيع المعلمين وتمكينهم في هذا الجانب والتي منها توفير المختبرات الحاسوبية في معظم المدارس وربطها بشبكات الإنترنت وتوفير المناهج الدراسية المحوسبة فضلاً عن توفير التدريب اللازم عليها للمعلمين، ويأتي ذلك مواكبة لمستجدات العصر والذي بات قرية صغيرة بفضل التكنولوجيا الحديثة والمتطورة باستمرار مما أتاح الفرصة الأكبر لتوظيف التكنولوجيا في عملية التعلم والتعليم مما يعود بأفضل النتائج على العملية التربوية ككل.

وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (38) التي تنص على "يشجع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية" وبدرجة متوسطة، ويؤكد ذلك ما انتهجته وزارة التربية والتعليم من خلال برنامج تطوير المدرسة والتي تؤكد على إبراز الجوانب الإبداعية للمعلم وإعطائه مساحة من الحرية في إيصال هذا الجانب الإبداعي إلى المعلمين في مدارس أخرى، وذلك بتنظيم ورشات علمية وتبادل تلك الخبرات بطرق متنوعة أدت إلى وجود هذا المستوى من التمكين للمعلمين، ومن الأمثلة على ذلك "الحصص الأنموذجية" التي يدعى إليها معلمو المدارس المجاورة وبحضور المشرف التربوي المختص فيتم نقل الخبرات الإيجابية وتبادل المعرفة بين المعلمين.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة عطاري والشنفري (2006)، ودراسة الطراونة (2006)، ودراسة الشريفي والتنح (2011) التي أشارت إلى وجود مستوى متوسط من التمكين، في حين اختلفت مع نتائج دراسة كل من عطاري وجبران (2007)، ودراسة الصرايرة (2008)، ودراسة جابر (2012) التي أشارت إلى وجود مستوى مرتفع من التمكين.

ثالثاً: مناقشة نتائج السؤال الثالث والذي ينص على: "هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان ودرجة تمكين المعلمين؟"

أظهرت النتائج في الجدول (6) وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان ودرجة تمكين المعلمين، وتؤكد هذه النتيجة أن زيادة مستوى المناخ الأخلاقي في المدرسة يؤدي إلى زيادة في تمكين المعلمين وذلك لأن المعلم حين يشعر بأن المناخ الأخلاقي الذي يسود المدرسة سيحمي حقوقه ومنجزاته فإنه بذلك سيضاعف من جهوده مما يجعل المعلم يقدم أفضل ما عنده ويعمل على تمكين نفسه من خلال الإفادة من التمكين وبذلك تزداد لديه المقدرات والمهارات، وهذا قد يولد المنافسة الشريفة بين المعلمين جميعاً من كل فرصة تمكين توفرها المدرسة لهم، فالمعلم حين يكون داخل المدرسة في مناخ أخلاقي إيجابي يشعر بالرضا عن أدائه، فهو حين يقوم بعمل مبتكر أو خدمات إضافية يعرف أنها ستكون لمصلحته وستكون إنجازاً له مما يشجعه دائماً على العمل والإنجاز والابتكار دون الخوف من أن ينسب هذا الإنجاز أو العمل لغيره، كما أن شعور المعلم بالرضا الوظيفي في جو تسوده الأخلاق يجعله يؤمن بالعدل وتكافؤ الفرص مما يدفعه لتطوير ذاته والعمل على الإفادة من كل ما من شأنه رفع مستواه الوظيفي، فالمعلم حين يقوم بعمل ويدرك أن هذا العمل سيحصل على التقدير من قبل الإدارة ويلقى القبول من الزملاء سيشعر بالرضا وبالتالي

لن يتوانى عن العمل المستمر على تمكين ذاته، ولذلك كانت العلاقة إيجابية بين مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وبين درجة تمكين المعلمين، واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراستي كلٍ من: الطراونة (2006)، والشريفي والتنح (2011)، اللتين أشارتا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين متغيرات الدراسة.

رابعاً: مناقشة نتائج السؤال الرابع والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والسلطة المشرفة ؟"

1. متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (7) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغير الجنس، وكان الفرق لصالح الإناث، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات أكثر التزاماً في هذا المجال من الذكور إذ يلاحظ التزامهن بالتعليمات والقوانين والميثاق الأخلاقي، فالمرأة بطبيعتها قبل أن تكون معلمة أقرب إلى الطفل من أي شخص آخر، وبالتالي فهي تعطي أكثر من الرجل وكما تريد أن يتلقى أبناؤها أفضل تعليم فهي تقدم للطلبة أفضل أداء، وهي بطبيعة التركيبة البيولوجية والنفسية تميل إلى الهدوء والالتزام وتقديم أفضل ما هو ممكن، فهي أكثر تحملاً للأعباء وأكثر مقدرة على ضبط النفس في مواقف قد تواجهها، وأن ميل المرأة العاملة إلى الالتزام بالعمل نابع من ميلها الفطري إلى الأمان ككل، والأمان الوظيفي بشكل خاص، فهي تلتزم كي لا تواجه العقوبة أو أي نتائج من شأنها تهديد أمنها الوظيفي، كما لا يخفى على أحد أن وظيفة المرأة كمعلمة أقرب للوظائف والمهن إلى طبيعة حياتها كأم ومربية، فنظام المدرسة أقرب الأنظمة إلى النظام الأسري

وشعور المعلمة بأنها أم ثانية للطفل يدفعها بشكل أو بآخر لتقديم كل ما لديها لهذا الطفل لإحساسها الداخلي بمسؤوليتها تجاه هؤلاء الأطفال.

2. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (9) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$) في إجابات أفراد العينة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان، تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأن الفرق كان لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئتي (بكالوريوس + دبلوم) و (بكالوريوس) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى كون أصحاب المؤهلات العلمية العليا أكثر معرفة من أصحاب المؤهلات الأخرى نتيجة لما تلقوه من معرفة ومفاهيم ومهارات واتجاهات إيجابية نحو المناخ الأخلاقي في أثناء دراساتهم العليا، ولذلك كان الفرق لصالحهم، وقد يعود ذلك إلى أن أصحاب المؤهلات العلمية من فئة (بكالوريوس + دبلوم) لم يتلقوا التعليم الكافي لدرجة توضيح مفهوم المناخ الأخلاقي خلال دراستهم الجامعية، فأغلب الجامعات في هذه المرحلة من التعليم تولي الاهتمام الأكبر بالمواد العلمية التي يتم تدريسها للطلبة ولا يتم الاهتمام بشكل كاف بتوعية الطلبة بماهية المناخ الأخلاقي الذي سيؤثر فيهم غداً في مهن المستقبل.

أما أصحاب فئة الدراسات العليا فأغلبهم قد أكمل دراساته العليا في أثناء ممارستهم المهنة مما يجعلهم متأثرين وواعين لأهمية المناخ الأخلاقي، فضلاً عن طبيعة مساقات برامج الدراسات العليا التي يعطي بعضها مساحة لا بأس بها للمناخ الأخلاقي، فطالب الدراسات العليا من خلال أبحاثه واطلاعه لا بدّ من أن تتشكل لديه فكرة ليست بالبسيطة حول أهمية المناخ الأخلاقي في حين لا يتسنى لطلبة (البكالوريوس + الدبلوم) هذه الفرصة.

3. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (12) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان، تبعاً لمتغير الخبرة، وقد تعود هذه النتيجة إلى كون المعلمين جميعاً من أصحاب الخبرات المختلفة قد تعرضوا لعملية تنشئة اجتماعية متقاربة من حيث الأسلوب، والتأكيد على عدد من القيم والمبادئ الأخلاقية، وأن العامل الأخلاقي هو عامل شخصي واجتماعي أولاً، ثم تأتي المنظمة لتؤكد هذا العامل بما ينسجم مع قيمها ومبادئها، لكن الأصل يعود إلى عملية التنشئة الاجتماعية والتربية الأسرية، ومن ثم فإن الخبرة وكما أظهرت النتائج، لم تكن عاملاً أو متغيراً مؤثراً في أحداث أي فرق بين المعلمين، مما قد يشير إلى أن المعلمين على اختلاف خبراتهم في العمل التعليمي لم يختلفوا في وصف المناخ الأخلاقي السائد في مدارسهم.

4. متغير السلطة المشرفة:

أظهرت النتائج في الجدول (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغير السلطة المشرفة، وكان الفرق لصالح المدارس الثانوية الخاصة وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين في المدارس الخاصة عليهم رقابة أشد صرامة من الرقابة على المعلمين في المدارس الحكومية وذلك لأن أولياء الأمور في المدارس الخاصة يؤكدون أهمية الأخلاق والتمسك بمبادئها وانعكاس ذلك على المناخ الأخلاقي في مدارس أبنائهم، وذلك لأنهم يشعرون بأنهم يدفعون مالاً مقابل خدمة تقدمها تلك المدارس، فإذا كانت الخدمة التي تقدم لأبنائهم ليست بالمستوى المطلوب فإنهم يتدخلون بشكل واضح ومباشر في هذا الأمر، بخلاف ما هو حاصل في المدارس الحكومية،

فلعل ذلك الأمر أحدث الفرق في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير السلطة المشرفة.

وربما يعود الاختلاف في مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان إلى أسباب أخرى فضلاً عن الأسباب التي تّم ذكرها سابقاً، فالمدارس الخاصة تتابع وتشرف بشكل أفضل وأدق من المدارس الحكومية، فهي تهتم بجودة المدخلات والمخرجات، وتهتم بالتغذية الراجعة التي تحصل عليها من أولياء الأمور والطلبة أنفسهم حتى تكون بمستوى مميز يجعل من أدائها أفضل ما يكون، لأن المدرسة الخاصة المتميزة تعني مؤسسة ناجحة.

وربما جاءت هذه النتيجة بسبب التنافس القائم بين المدارس الخاصة من ناحية والمدارس الحكومية من ناحية أخرى، وحيث أن البقاء للأصلح والأفضل، لذلك عملت المدارس الخاصة على التميز في هذا الجانب من خلال تأكيدها على المعلمين والمعلمات ضرورة الاهتمام بالجانب الأخلاقي وإيجاد مناخ أخلاقي إيجابي في مدارسهم.

خامساً: مناقشة نتائج السؤال الخامس والذي ينص على: "هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والسلطة المشرفة؟"

تمت مناقشة هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس:

أظهرت النتائج في الجدول (14) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تُعزى لمتغير الجنس، وكان الفرق لصالح الإناث، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن تصورات المعلمات للتمكين كانت أعلى من تصورات الذكور، وبما أن المناخ الأخلاقي يؤثر في درجة التمكين تأثيراً إيجابياً ويرتبط به، فمن الطبيعي أن يكون الفرق في درجة التمكين لصالح الإناث نتيجة شعورهن بمستوى أعلى للمناخ الأخلاقي في مدارسهن، الأمر الذي انعكس إيجاباً على درجة التمكين لديهن، ولذلك يحرصن على الإفادة من كل فرصة تمكين لهن تقدمها المدرسة.

إن المعلمات بشكل عام أكثر ميلاً للتمكين والتميز بسبب طبيعة الأنثى التي تميل للظهور بشكل أفضل من الآخرين في مجال عملها، ولديهن اهتمام بجودة الأداء وبالتقارير السنوية، ويعملن على استثمار كل الفرص لتطوير ذواتهن وإبراز تميزهن في المدرسة، كما يرغبن بتكليفهن بأعمال إدارية أو القيام بنشاطات إضافية وعدم رفضهن لأي تكليف يصدر إليهن من إدارات مدارسهن لإبراز أنفسهن أمام باقي الزميلات، وميلهن إلى الالتزام والمبادرة وتحقيق مستوى جيد يضمن لهن الأمن الوظيفي.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطراونة (2006) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)في درجة تمكين المعلمين تُعزى لمتغير الجنس.

2. متغير المؤهل العلمي:

أظهرت النتائج في الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، وأن الفرق كان لصالح فئة (دراسات عليا) عند مقارنتها مع فئتي (بكالوريوس + دبلوم) و (بكالوريوس)، وقدتُعزى هذه النتيجة إلى امتلاك المعلمين والمعلمات من أصحاب هذه الفئة مهارات ومعارف ومعلومات في مجال التمكين تؤهلهم للقيام بالمهمات المكلفين بها، بخلاف المعلمين ذوي المؤهلات العلمية الأقل، فالمعلم من فئة الدراسات العليا يهتم بكل الفرق التي من شأنها تطوير مستوى الأداء لديه، والتي ستؤدي بالنهاية إلى تمكين ذاته، وأن المعلم من أصحاب الدراسات العليا أكثر اهتماماً بوظيفته داخل الغرفة الصفية، مما قد يحفزه على السعي للحصول على التمكين المناسب في عمله لإثبات كفاءته ومقدرته في هذا المجال.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الطراونة (2006) التي أشارت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)في درجة تمكين المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

3. متغير الخبرة:

أظهرت النتائج في الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في إجابات أفراد عينة الدراسة عن استبانة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان تبعاً لمتغير الخبرة، وأن الفرق كان لصالح فئة (أكثر من 10 سنوات) عند مقارنتها مع فئة (أقل من 5 سنوات) وقد تُعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين من أصحاب الخبرة الأطول قد تكون لديهم من المهارات ما تجعلهم أقدر من المعلمين من أصحاب الخبرة الأقل في الحكم على درجة التمكين التي تقدمها المدرسة للمعلمين وذلك لأن لديهم خبرات أكثر عمقاً من غيرهم، فالمعلم من فئة (أكثر من 10 سنوات) تعلم من خبرته كيف يواجه المواقف المختلفة، وكيف يعمل على

الاستجابة للمتطلبات الإدارية والوظيفية، لذلك فقد يكون أكثر تقبلاً لأي تكليف بمهمة إدارية أو أداء أي عمل تطلب منه إدارة المدرسة القيام به، بسبب هذه الخبرة الطويلة، ومعرفته بما يجري داخل المدرسة مقارنة بالمعلمين الآخرين من الفئتين الأخريين.

4. متغير السلطة المشرفة:

أظهرت النتائج في الجدول (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ في درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عّمان تُعزى لمتغير السلطة المشرفة، وقد تُعزى هذه النتيجة إلى شعور المعلمين في القطاعين العام والخاص بأن المدرسة تهتم بتميكن معلميها لأداء المهمات التي يكلفون بها من خلال طرق متعددة مثل الدورات التدريبية، وورش العمل، والندوات، والمحاضرات، إدراكاً من إدارات هذه المدارس أن المعلمين لهم دور في مساعدة هذه الإدارات على تحقيق أهدافها، ومن غيرهم يتعذر تحقيق ذلك، فالعمل الإداري التربوي عمل جماعي تعاوني يهدف إلى تحقيق أهداف إنسانية نبيلة تتمثل في بناء المواطن وإعداده لحياة المستقبل، وبما أن كلا النوعين من المدارس يهمها بالدرجة الأولى تحقيق هذه الأهداف الإنسانية من خلال العمل على مشاركة جميع أعضاء المجتمع المدرسي في العمل الإداري، وأن للمعلمين دوراً بارزاً في ذلك، وأن تمكينهم يسهل إنجاز المهمات والأعمال الإدارية، فقد أظهرت النتيجة عدم وجود فروق بين كل من المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في درجة تمكين معلميهم، مما قد يشير إلى أن متغير السلطة المشرفة ليس متغيراً مؤثراً في إحداث فروق دالة إحصائياً بين هذين النوعين من المدارس.

التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، فإن الباحثة توصي بالآتي:

- أظهرت نتائج السؤال الأول أن مستوى المناخ الأخلاقي كان متوسطاً، ولذا يوصى بتشجيع إدارات المدارس الثانوية في محافظة عمّان على تهيئة الظروف والمواقف المناسبة التي تساعد على توفير المناخ الأخلاقي المطلوب.
- أظهرت النتائج في السؤال الثاني أن درجة تمكين المعلمين في المدارس الثانوية في محافظة عمّان كانت متوسطة. وعليه يوصى بتنظيم دورات تدريبية وورشات عمل عن التمكين الوظيفي للمعلمين.
- أظهرت نتائج السؤال الثالث وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى المناخ الأخلاقي ودرجة تمكين المعلمين، وعليه يوصى بتعزيز ممارسات القادة الإداريين في المدارس الثانوية بالثناء على جهودهم في توفير المناخ الأخلاقي الذي يسهم في توفير فرص التمكين للمعلمين.
- أظهرت نتائج السؤالين الرابع والخامس وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، والسلطة المشرفة، لذلك توصي الباحثة بإجراء دراسة لتعرف الأسباب الكامنة وراء هذه الفروق سواء فيما يتعلق بالمناخ الأخلاقي أم التمكين.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية في مراحل تعليمية أخرى.
- إجراء دراسة ارتباطية تتناول العلاقة بين المناخ الأخلاقي ومتغيرات أخرى، مثل: الروح المعنوية، والالتزام التنظيمي، والثقة التنظيمية للمعلمين.

قائمة المراجع

أولاً : المراجع العربية:

- القرآن الكريم.
- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين (1986). ***لسان العرب***، المجلد العاشر، بيروت: دار بيروت للطباعة والنشر.
- أبو العسل، خليل عوض (2011). ***المناخ الأخلاقي وعلاقته بالاحتراق النفسي والالتزام التنظيمي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم***، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمّان، الأردن.
- أبو طه، موسى ومحمد، محمد عبد الحميد (2009). ***القيادة المدرسية في القرن الحادي والعشرين تطور مدخل إستراتيجي***، ط1، غزّة: دار الكتاب الجامعي.
- إسماعيل، محمد صبحي (2000). ***أخلاقيات مهنة التعليم ومدى التزام أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في جامعات أردنية من وجهة نظر الطلبة***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- أفندي، عطية (2003). ***تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- اندراوس، رامي جمال ومعايعة، عادل سالم (2008). ***الإدارة بالثقة والتمكين***، ط1، القاهرة: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
- بدران، أمية وحوسة، هيفاء راسم (2000). ***دراسات في قوانين المهنة وآدابها***، عمّان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

- البدري، طارق عبد الحميد (2005). ***إدارة التعلّم الصفي – الأسس والإجراءات***، ط1، عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- جابر، زكية بنت عبد الله بن علي (2012). ***واقع التمكين الإداري لمديرات المدارس الثانوية بمنطقة جدة التعليمية***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- الجزائري، أبو بكر جابر (1990). ***منهاج المسلم***، عمّان: دار السلام، ط2، ص40.
- جواد، شوقي (2000). ***إدارة الأعمال، منظور كلي***، عمّان: دار الحامد للنشر.
- حسن، أحمد علي (2001). العلاقة بين أبعاد المناخ الأخلاقي ومدركات العاملين للعدالة التنظيمية في المستشفيات الحكومية والخاصة لمحافظة القاهرة، دراسة ميدانية، ***المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة***، مجلد (2)، العدد (3)، ص516.
- خليفات، سحبان (2004). ***منهج التحليل اللغوي – المنطقي في الفكر العربي الإسلامي "النظرية والتطبيق"***، ج1، ط1، عمّان: منشورات الجامعة الأردنية.
- دواني، كمال (2003). ***الإشراف التربوي – مفاهيم وآفاق***، عمّان: منشورات الجامعة الأردنية.
- السعود، راتب (2009). ***الإدارة التربوية – مفاهيم وآفاق***، ط1، عمّان: طارق للخدمات المكتبية.

- السكارنة، بلال خلف (2009). ***أخلاقيات العمل***، ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- الشريفي، عباس عبد مهدي، والتنح، منال محمود (2011). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة بإمارة شرق الشارقة للقيادة الأخلاقية وعلاقتها بدرجة تمكين المعلمين، ***مجلة العلوم التربوية والنفسية***، المجلد (12)، العدد (3)، ص139-162.
- الشريفي، عباس عبد مهدي، والصرايرة، خالد أحمد، وخاطر، أيمن صبحي (2013). المناخ الأخلاقي السائد في الجامعات الأردنية من وجهة نظر العاملين فيها، ***مجلة مؤتة للبحوث والدراسات***، المجلد (28)، عدد (2)، ص95-124.
- الصرايرة، ماجدة أحمد عبد الله (2008). ***النضج الوظيفي لدى مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقته بأدائهم الإداري وبتمكين المعلمين***، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية، عمّان، الأردن.
- الصيرفي، محمد (2003). ***الإدارة الرائدة***، عمّان: دار زهران للنشر والتوزيع.
- الطراونة، حسين (2006). ***العلاقة بين التمكين الإداري وفاعلية عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس الحكومية في إقليم جنوب الأردن***، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- العاني، وجيه وكنعان، عيد (1991). بعض أنماط السلوكيات الأخلاقية السائدة بين أوساط طلبة المرحلة الأساسية العليا من وجهة نظر معلميهم، ***المجلة العربية للتربية***، المجلد (11)، العدد (2)، ص26.

- عبد اللطيف، عبد اللطيف (2006). ***إدارة الأعمال الدولية***، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- عبد الوهاب، سمير (2000). ***إدارة الموارد البشرية***، ط1، القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- العتيبي، سعد بن مرزوق (2004). أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية، ***الملتقى الإداري الخامس***، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- عطاري، عارف وجبران، علي (2007). الاعتقاد بفاعلية الذات والتمكين من السلطة للمعلمين في محافظة إربد – شمال الأردن، ***المجلة الأردنية للعلوم التربوية***، المجلد (3)، العدد (3)، ص236–249.
- عطاري، عارف والشنفري، عبد الله (2006). تقدير المعلمين والعاملين في مديريات التربية في سلطنة عُمان لدرجة تمكنهم من السلطة، ***مجلة العلوم التربوية والنفسية***، المجلد (8)، العدد (2)، ص168–190.
- العمايرة، محمد (1999). ***مبادئ الإدارة المدرسية***، عمّان: *دار المسيرة للنشر والتوزيع.*
- العوا، عادل (2000). ***الفلسفة الأخلاقية***، ط3، دمشق: منشورات جامعة دمشق.
- الغالبي، طاهر محسن والعامري، مهدي (2005). ***المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال***، ط1، عمّان: دار وائل للنشر.

- فتحي، محمد (2003). ***إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى تحمل المسؤولية***، القاهرة: دار التوزيع والنشر الإسلامية.
- فليه، وفاروق عبده وعبد المجيد، محمد (2005). ***السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال***، ط1، عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- مرعي، توفيق وبلقيس، أحمد (1986). ***أخلاقيات مهنة التعليم***، ط1، وزارة التربية والتعليم وشؤون الشباب ، سلطنة عُمان.
- مصطفى، أحمد سيد (2005). ***المدير ومهاراته السلوكية***، القاهرة: الجمعية العربية للإدارة.
- المعاضيدي، معن عبد الله (2001). ***أخلاقيات منظمات الأعمال والمزايا التنافسية الأخلاقية***، أنموذج مقترح للمنظمات العربية.

http://www.isegs.com/forum/showthread.php%3ft%3D4341
- المعاني، أيمن عودة وأخو ارشيدة، عبد الحكيم عقلة (2009). التمكين الإداري وأثره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، ***المجلة العربية في إدارة الأعمال***، المجلد (5)، العدد (2)، ص234.
- ملحم، يحيى (2006). التمكين من وجهة نظر رؤساء الجامعات الحكومية في الأردن: دراسة كيفية تحليلية معمقة، ***دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.***

- ملحم، يحيى سليم (2006). التمكين كمفهوم إداري معاصر، ***المنظمة العربية للتنمية الإدارية***، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- المهدي، ياسر فتحي (2007). تمكين المعلمين بمدارس التعليم الأساسي، ***مجلة كلية التربية***، العدد (31)، الجزء (2)، ص9-56.
- ميلو، رونالد (1985). الموقف غير الخلقي، ترجمة سحبان خليفات، ***المجلة الثقافية***، الجامعة الأردنية، المجلد (8)، العدد (2)، ص82-99.
- ناصر، إبراهيم (2004). ***التربية الأخلاقية***، مخطوط مقدم للنشر، عمّان: دار الجامعة الأردنية.
- ناصر، إبراهيم (2006). ***التربية الأخلاقية***، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نجم، نجم عبود (2006). الإدارة في عالم متغير، ***المنظمة العربية للعلوم الإدارية***، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- النواصرة، فيصل عيسى (2011). ***الذكاء الانفعالي والاجتماعي والخلقي لدى الطلبة الموهوبين***، ط1، عمّان: دار عماد الدين للنشر والتوزيع.
- هلالي، سعد الدين مسعود (2006). ***المهنة وأخلاقها***، دراسة فقهية مقارنة بالقوانين الكويتية، ط1، مجلس النشر العلمي، جامعة الكويت، الكويت.

- ياغي، محمد عبد الفتاح (1991). قياس مواقف المديرين في بعض الظواهر المسلكية المحظورة على الموظف العام: دراسة ميدانية، ***مجلة الملك سعود للعلوم الإدارية***، المجلد (3)، العدد (2)، ص241-279.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2001). ***الأخلاقيات في الإدارة***، عمّان: مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Acharya, S. (2005). The ethical climate in academic dentistry in India: Faculty and student perceptions, ***Journal of Dental Education***, Vol. 69, No. 6, pp. 671-680.
- Adams, J.S. Tashchian, A. and Shore T. (2001). Codes of ethics as signals for ethical behavior, ***Journal of Business Ethics***, 29 (3), 199-211.
- Albrecht, S. & Travaglione, A. (2003). Trust in public – sector senior management, ***International Journal of Human Resource Management,*** Vol. 14, No. 1, pp. 76-92.
- Appleboum, S. H., Deguire, K. J., & Lay, M. (2005). "The relationship of ethical climate to deviant workplace behavior, ***Corporate Governance***, Vol. 5, Issue: 4, pp. 43-55.
- Brown, D. R. & Harvery, D. F. (2006). ***An experiential approach to organization development,*** 7th ed., Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Byham W.C. and Cox J. (1990). Would You recognize an empowered organization if you saw one? ***Tapping the network Journal***, 3 (2), p. 10-13.

- Chaves, Michel Charles (2001). The X factor: A study of strategies used to empower generation and non generation, elementary school teachers and to what extent each group of teachers feel empowered by those strategies, ***DAI*** – A 61/ 12, p. 4676.
- Cullen, J.B. Parboteeach, K.P. & Victor, B. (2003). The effects of ethical climates on organizational commitment: A two-study analysis, ***Journal of Business Ethics,*** 46(2), 127-141.
- Dembele M. and Schwille J. (2006). Can the global trend toward accountability be reconcilet with ideals of teachers empowerment? Theory and Practice in Guinea. ***International Journal of Educational Research***, Vol. 45, No. 5, pp. 302-314.
- De Cremer, D. (2009). ***Psychological perspectives on ethical behavior and decision making,*** Greenwich CT.: Information Age Publishing.
- Donaldson T. (1986). ***Issues in moral philosophy,*** N.Y. McGraw – Hill, Inc.
- Donaldson, J. & Davis, P. (1990). Business ethics? Yes, but what can it do for the bottom line? ***Management Decision***, Vol. 28, Issue. 6.
- Edward J.L. Green K.E. and Iyons C.A. (2002). Personal empowerment efficacy and environmental characteristics, ***Journal of Educational Administration***, 40(1), 67-86.
- Edwards J. and Iyouns K. (1998). ***Educational Administration and Organizational Behaviour,*** 3rd ed., Boston, Allay and Bacon.
- Fisher, C.B. & Younggreen, J.N. (1997). The value and utility of the 1992 ethics code, ***Professional Psychology: Research and Practice***, 28(6), 582-592.
- Freidson E. (1994). ***Professionalism reborn: Theory, prophecy, and policy,*** Chicago: University of Chicago Press.

- Hung, Cheng (2005). A correlational study between junior high school teacher empowerment and job satisfaction in Kaohsiung area of Taiwan, ***DAI*** – A 66/11 May 2006.
- Ivanceich, J. Konopasker, R. & Matteson, M. (2005). ***MP Organizational behavior and management,*** 7th ed., New York, Mc Graw-Hill/ Irwin.
- Janssen O. (2004). The barrier effect of conflict with superiors in the relationship between employee empowerment and organizational commitment, ***Worth and Stress***, 18(1): 56-65.
- Jones R.A. (2001). "The perception of administrators towards the organizations ethical work climates in North Harris Montgomery Community College District", ***DAI***-A, 62/04, p. 1283.
- Karl M. (1995). ***Women and Empowerment: Participation and Decision Making,*** New York: United Nations/ NGLS/ Zed Books.
- Kramer R. J. (1993). "Administrative ethics and multiculturalism in higher education: A delphi study", ***DAI***-A, 54/01, p. 105.
- Kaushal, S. L. (2006). ***Business ethics: Concepts, crisis and solutions.*** Delhi: Deep & Deep Publications, India.
- Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). "Determining sample size for research activities", ***Educational and psychological measurement,*** Vol. 30, No. 3, pp. 607-610.
- Litwak I. (2003). Ethics for educators, ***International Journal of Reality Therapy***, (23) 1, 34-37.
- Maeroff G.I. (1988). ***The empowerment of teachers: Overcoming the crisis of confidence,*** New York: Teachers College Press.

- Maxwell G.A. (1997). A critique of Empowerment in the UK Hospitality Industry, ***6th Annual Hospitality Research Conference Proceeding***s.
- Nagarazan, R.S. (2006). ***Professional ethics and human values,*** New Age International Publisher.
- Putranta, M. (2008). ***The relationships between ethical climates, ethical ideology, and organizational commitment,*** Unpublished Ph.D. Thesis, University of Notre Dame Australia, Available on research online. nd.edu.au/cgi/.
- Rogers, K. R. (1999). Division chairs as transformational leaders: The perceptions of reciprocal empowerment as viewed by principals, division chairs, and teachers, ***DAI***-A 60/ 03, p. 611.
- Rosenblatt, Z. & Peled, D. (2002). School ethical climate and parental involvement, ***Journal of Educational Administration***, Vol. 40, Issue. 4, pp. 349-367.
- Schermerhorn Jr., J.R., Hunt, J.G., and Osborn, R.N. (2000). ***Organizational behavior,*** 8th ed., New York: John Wiley & Sons.
- Schulte, L. E., Thompson, F. Hayes, K. Noble, J. & Jacobs, E. (2001). Undergraduate Faculty and Student Perceptions of the Ethical Climate and its Importance in Retention, ***College Student Journal***, Vol. 35, No. 4.
- Schneider J.B. and Reitsch J. (1991). ***Managing climates and cultures: A future perspective, in Hage,*** J. (ed.) Future of organizations, Lexington, MA: Lexington Books.
- Short P.M (1994). ***Defining teacher empowerment,*** Education, Vol. 114, No. 4.
- Sims R.R. (1992). The challenge of ethical behaviour in organizations, ***Journal of Business Ethics***, Vol. 11, pp. 505-513.

- Sitrr, T. (2003). ***Fundamentals of empowerment,*** available at: www.tomstirr.com/NEW_Fundamentals of Empowerment.
- The American heritage dictionary of the English language, 4th ed., Boston: Houghton Mifflin.
- ***The Oxford English Dictionary*** (1961). Oxford: Claren Don Press, New York.
- Thompson, K. L. F. (1999). Middle level teachers interpretations of their experience regarding empowerment, ***DAI***-A 60-05, p. 1457.
- Victor, B. & Cullen, J.B. (1993). The organizational basses of ethical work climates, ***Administrative Science Quarterly***, 33, pp. 101-125.
- Vidaver – Cohen D. (1998). Moral climate in business frims: A conceptual framework for analysis and change, ***Journal of Business Ethics***, 17(11), 1211-1226.
- Whittington, J.L. & Evans, B. (2005). General issues in management: The enduring impact of great ideas, ***Problems and Perspectives in Management***, 2, 114-122.
- Willis A.K. (1999). Breaking through the barriers to successful empowerment, ***Hospitability Material Management Quarterly***, 20(4), p. 69-80.
- Yukl G.A. (2006). ***Leadership in organizations,*** 6th ed., Upper Saddle River, New Jersey: Prentice – Hall.

الملحقات

الملحق (1)

استبانتا المناخ الأخلاقي وتمكين المعلمين بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

الأستاذ الفاضل/ الدكتور .... المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "**مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم**"، تتطلب الدراسة استخدام أداتين كجزء مكّمل لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لما نعهده فيكم من خبرة ودراية في مجال البحث العلمي، يسر الباحثة أن تضع بين أيديكم هاتين الاستبانتين، وهما:

الاستبانة الأولى: استبانة المناخ الأخلاقي لقياس مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس للتأكد من صحة الترجمة ودقتها وإبداء الرأي فيها، حيث يعرف المناخ الأخلاقي بأنه تصورات العاملين تجاه الأفعال الأخلاقية المناسبة والسياسات التي تّم رصدها داخل مكان العمل.

الاستبانة الثانية: استبانة تمكين المعلمين لقياس تمكين المعلمين في المدارس من وجهة نظرهم للتأكد من صحتها ودقتها وإبداء الرأي ووضع البدائ المقترحة للإجابة عن الفقرات، حيث يعرف تمكين المعلمين بأنه إتاحة الفرصة للمعلمين في تحمل المسؤولية عن عملهم المهني، والمشاركة في صنع القرار والتقويم والاستقلالية المهنية والكفاءة الشخصية.

وحرصاً من الباحثة على الاسترشاد بآرائكم والاستفادة من ملاحظاتكم القّيمة، نرجو منكم التكرم بقراءة فقرات الاستبانتين وإبداء آرائكم بها من حيث صلاحية فقراتها، أو أي ملاحظة ترونها ضرورية، فضلاً عن التأكد من صحة الترجمة ودقتها للاستبانة الأولى.

شاكرة لكم حسن تعاونكم ، ، ،

الباحثة

أمل راضي الخزاعلة

الأولى: استبانة المناخ الأخلاقي

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
.1	المسؤولية الرئيسة للإداريين في المدرسة هي اعتبار الكفاءة أولاً .				
.2	يتوقع من الإداريين في المدرسة الامتثال لمعتقداتهم الأخلاقية.				
.3	ُتوقع من الإداريين في المدرسة القيام بأي عمل يحقق مصالح المدرسة.				
.4	يهتم الإداريون في المدرسة بما فيه مصلحة الآخرين.				
.5	من المهم جداً في المدرسة اتباع التعليمات بدقة.				
.6	يعدّ العمل دون المستوى المطلوب إذا كان يضر بمصالح المدرسة.				
.7	يقرر كل إداري في المدرسة لنفسه ما الصواب وما الخطأ.				
.8	يعمل الإداريون في المدرسة على حماية مصالحهم بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.				
.9	الاعتقاد الأكثر أهمية في المدرسة هو إحساس كل إداري بالصواب والخطأ.				
.10	القضية الأكثر أهمية هي تحقيق الفائدة لجميع الإداريين في المدرسة.				
.11	يتوقع من الإداريين في المدرسة الامتثال للمعايير المهنية بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.				

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
.12	يتوقع من جميع العاملين الالتزام بقواعد المدرسة وإجراءاتها.				
.13	يهتم الإداريون في المدرسة بمصالحهم فقط.				
.14	الإداريون الناجحون في المدرسة يعملون وفق التعليمات.				
.15	الأسلوب الأكثر فاعلية في المدرسة هو اتباع الطريقة الصحيحة في العمل.				
.16	يتوقع من الإداريين في المدرسة اتباع المعايير المعتمدة في ضمان الجودة بدقة.				
.17	ُولي الإداريون في المدرسة اهتماماً أكثر لما فيه مصلحة الجميع.				
.18	يسترشد الإداريون في المدرسة بأخلاقهم الشخصية.				
.19	يحظى الميثاق الأخلاقي للمهنة في المدرسة باهتمام كبير.				
.20	الإداريون الناجحون في المدرسة يمتثلون تماماً لسياسات المدرسة.				
.21	يتوقع من كل إداري في المدرسة أن يعمل بفاعلية.				
.22	ُتوقع من الإداريين في المدرسة أن يعملوا ما هو صحيح للطالب والجمهور.				
.23	ينظر الإداريون في المدرسة إلى مفهوم روح الفريق بوصفه مفهوماً مهماً.				
ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة	التعديل

		صالحة	غير صالحة	إلى تعديل	المقترح
.24	لدى الإداريين في المدرسة إحساس بالمسؤولية المجتمعية.				
.25	يهتم الإداريون في المدرسة بمصلحة الطالب والجمهور بشكل فّعال.				
.26	ُتوقع من كل فرد في المدرسة الاهتمام بما يتخذ من قرارات.				
.27	يبحث الإداريون في المدرسة عن الحلول الفّعالة للمشكلات.				
.28	يكون للمدونة الأخلاقية للمهنة الاعتبار الرئيس لدى العاملين في المدرسة.				
.29	ينظر العاملون في المدرسة إلى محاسن الآخرين.				
.30	يعكس الإداريون في هذه المدرسة أخلاقهم الشخصية على عملهم.				

الثانية: استبانة تمكين المعلمين

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		
.1	يتدخل مدير مدرستي في شؤون المعلمين.				
.2	يمنح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة.				
.3	يُعطي المعلمين حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.				
.4	يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم.				
.5	يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة.				
.6	يترك للمعلمين حرية تنفيذ برامج تقوية للطلبة الضعفاء.				
.7	يسمح للمعلمين باختيار الأنشطة المساندة للكتاب المدرسي.				
.8	يُساعد المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين.				
.9	يُدافع عن المعلمين في مدرسته.				
.10	شجع المعلمين على احترام بعضهم بعضاً .				
.11	يمنح المعلمين الحرية في التصرف.				
.12	يُعود المعلمين على تحمل المسؤولية.				
.13	يُعود المعلمين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.				
.14	يشجع المعلمين على المبادرات الشخصية.				
.15	يُقيم علاقات ودية مع المعلمين.				
ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير		

ت	الفقرات		صالحة	بحاجة	التعديل
.16	يُشجع مدير مدرستي المعلمين على الجرأة في مناقشة الأمور التربوية.				
.17	يُفوض بعض المعلمين صلاحيات معينة لإنجاز الأعمال الإدارية.				
.18	يُتيح للمعلمين فرصة حل المشكلات التي تواجههم في عملهم.				
.19	يضع الرجل المناسب في المكان المناسب.				
.20	يُؤكد أهمية الاتصال مع المجتمع المحلي.				
.21	يُنفذ جلسات حوارية من وقت لآخر بما يهم مصالح العمل المدرسي.				
.22	يُثني على الأخلاق النبيلة التي يتحلى بها المعلمون.				
.23	يوفر للمعلمين إحساساً بالاستقرار الوظيفي.				
.24	يحث المعلمين على ضرورة التطوير الذاتي.				
.25	يُحدد الأعمال التي يفوضها للمعلمين كتابياً.				
.26	يُنسب بترقية المعلمين المتميزين.				
.27	يأخذ بالاعتبار آراء المعلمين عند اتخاذ القرارات.				
.28	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات مقدرتهم على التغيير.				

ت	الفقرات	صلاحية الفقرة		بحاجة إلى تعديل	التعديل المقترح
		صالحة	غير صالحة		

			صالحة		
.29	يثق مدير مدرستي بمقدرات المعلمين على صنع القرارات المدرسية.				
.30	يعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.				
.31	يطلب من المعلمين الإسهام في توجيه سلوك الطلبة.				
.32	يُطلع المعلمين على المستجدات التربوية في المجالات المختلفة.				
.33	يُرشد المعلمين إلى المراجع ذات الصلة بتخصصاتهم.				
.34	يُطلع المعلمين على البريد الوارد من الجهات الإدارية العليا.				
.35	يُشجع المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم.				
.36	يُشجع المعلمين على مواجهة المواقف الصعبة.				
.37	يُشجع المعلمين على توظيف التكنولوجيا المعاصرة في التعليم.				
.38	يُشجع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية.				
.39	يعمل على مشاركة المعلمين في وضع خطط تطويرية لأداء المدرسة.				

الملحق (2)

قائمة بأسماء محكّمي الاستبانة

الرقم	الاسم	التخصص	مكان العمل
1	أ.د. جودت أحمد المساعيد	المناهج وطرائق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
2	أ.د. عبد الجبار البياتي	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط
3	أ.د. هاني عبد الرحمن الطويل	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
4	أ.د. غازي جمال خليفة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
5	أ.د. محمود عبد الرحمن الحديدي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الشرق الأوسط
6	د. خالد السرحان	الإدارة التربوية	الجامعة الأردنية
7	د. صالح عبابنة	المناهج وطرق التدريس	الجامعة الأردنية
8	د. ملك الناظر	الإدارة التربوية	جامعة الشرق الأوسط

الملحق (3)

استبانتا المناخ الأخلاقي وتمكين المعلمين بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم/ أختي المعلمة .... المحترمين

تحية طيبة وبعد ، ، ،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة ميدانية بعنوان: "**مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمّان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم**"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية في جامعة الشرق الأوسط.

ونظراً لأنكم الأقرب للحكم على ممارسات مديري مدارسكم، فإنني آمل منكم الإجابة عن فقرات الاستبانتين المرفقتين: استبانة المناخ الأخلاقي، واستبانة تمكين المعلمين، ولك بوضع إشارة (×) في المكان المناسب، علماً بأن إجاباتكم ستحاط بالسرية التامة، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرة لكم حسن تعاونكم

واقبلوا فائق الاحترام ، ، ،

الباحثة

أمل راضي الخزاعلة

أولاً : معلومات عامة: ضع إشارة (✔) في المربع المناسب:

1. **الجـنس** : ذكر ☐ أنثى ☐

2. **السلطة المشرفة** : حكومية ☐ خاصة ☐

3. **المؤهل العلمي** : بكالوريوس ☐

بكالوريوس + دبلوم ☐

دراسات عليا ☐

4. **الخبـرة** : أقل من خمس سنوات ☐

من خمس سنوات – أقل من عشر سنوات ☐

من عشر سنوات فأكثر ☐

أولاً : استبانة المناخ الأخلاقي:

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.1	تعتبر الكفاءة أُولاً المسؤولية الرئيسة في المدرسة.					
.2	يتوقع من الإداريين في المدرسة الامتثال لمعتقداتهم الأخلاقية.					
.3	يتوقع من الإداريين في المدرسة القيام بأي عمل يحقق مصالح المدرسة.					
.4	يهتم الإداريون في المدرسة بمصالح العاملين.					
.5	تتبع التعليمات بدقة في المدرسة.					
.6	يعد العمل غير مقبول إذا كان يضر بمصالح المدرسة.					
.7	يقرر كل إداري في المدرسة لنفسه ما الصواب وما الخطأ.					
.8	يعمل الإداريون في المدرسة على حماية مصالحهم بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.					
.9	يتوقع من الإداريين في المدرسة الامتثال للمعايير المهنية بغض النظر عن الاعتبارات الأخرى.					
.10	يتوقع من جميع العاملين الالتزام بقواعد المدرسة وإجراءاتها.					
.11	يتجنب الإداريون في المدرسة الاهتمام بمصالحهم فقط.					
.12	يعمل الإداريون الناجحون في المدرسة وفق التعليمات.					
.13	يتبع الإداريون الطريقة السليمة في العمل.					
.14	يتوقع من الإداريين في المدرسة اتباع المعايير المعتمدة في ضمان الجودة بدقة.					

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

.15	يولي الإداريون في المدرسة اهتماماً أكثر لما فيه خير الجميع.					
.16	يسترشد الإداريون في المدرسة بأخلاقهم الشخصية.					
17	يحظى الميثاق الأخلاقي للمهنة في المدرسة باهتمام كبير.					
.18	يمتثل الإداريون الناجحون في المدرسة تماماً لسياسات المدرسة.					
.19	يتوقع من كل إداري في المدرسة أن يعمل بفاعلية.					
.20	يتوقع من الإداريين في المدرسة أن يعملوا ما هو صحيح للطالب والجمهور.					
.21	ينظر الإداريون في المدرسة إلى مفهوم روح فريق بوصفه مفهوماً مهماً .					
.22	يشعر الإداريون في المدرسة بالمسؤولية المجتمعية.					
.23	يهتم الإداريون في المدرسة بمصلحة الطالب والجمهور بشكل فّعال.					
.24	يتوقع من كل فرد في المدرسة الاهتمام بما يتخذ من قرارات.					
.25	يبحث الإداريون في المدرسة عن الحلول الفّعالة للمشكلات.					
.26	يكون للمدونة الأخلاقية للمهنة الاعتبار الرئيس لدى العاملين في المدرسة.					
.27	ينظر العاملون في المدرسة إلى محاسن الآخرين في العمل.					
.28	يعكس الإداريون في هذه المدرسة أخلاقهم الشخصية على عملهم.					

ثانياً: استبانة تمكين المعلمين:

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.1	يتجنب مدير مدرستي التدخل في شؤون المعلمين.					
.2	يمنح المعلمين حرية التعبير عن أفكارهم في الأمور الخاصة بالمدرسة.					
.3	يعطي المعلمين حرية اختيار الوسائل التعليمية المناسبة.					
.4	يترك للمعلمين حرية اختيار النمط المناسب لإدارة صفوفهم.					
.5	يترك للمعلمين حرية اختيار الأسلوب المناسب لتقويم الطلبة.					
.6	يترك للمعلمين حرية تنفيذ برامج تقوية للطلبة الضعفاء.					
.7	يسمح للمعلمين باختيار الأنشطة المساندة للكتاب المدرسي.					
.8	يساعد المعلمين على تطوير مهارات التعامل مع الآخرين.					
.9	يدافع عن المعلمين في مدرسته.					
.10	يشجع المعلمين على احترام بعضهم بعضاً .					
.11	يمنح المعلمين الحرية في التصرف.					
.12	يعود المعلمين على تعزيز ثقتهم بأنفسهم.					
.13	يشجع المعلمين على المبادرات الشخصية.					
.14	يقيم علاقات ودية مع المعلمين.					
.15	يشجع المعلمين على الجرأة في مناقشة الأمور التربوية.					
.16	يفوض بعض المعلمين صلاحيات معينة لإنجاز الأعمال الإدارية.					

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً

ت	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
.17	يتيح مدير مدرستي للمعلمين فرصة حل المشكلات التي تواجههم في عملهم.					
.18	يضع الرجل المناسب في المكان المناسب.					
.19	يؤكد أهمية الاتصال مع المجتمع المحلي.					
.20	ينفذ جلسات حوارية من وقت لآخر بما يهم مصالح العمل المدرسي.					
.21	يثني على الأخلاق النبيلة التي يتحلى بها المعلمون.					
.22	يوفر للمعلمين إحساساً بالاستقرار الوظيفي.					
.23	يحث المعلمين على ضرورة التطوير الذاتي.					
.24	يحدد الأعمال التي يفوضها للمعلمين كتابياً.					
.25	ينسب بترقية المعلمين المتميزين.					
.26	يأخذ بالاعتبار آراء المعلمين عند اتخاذ القرارات.					
.27	يتيح الفرصة للمعلمين لإثبات مقدرتهم على التغيير.					
.28	يثق بمقدرات المعلمين على صنع القرارات المدرسية.					
.29	يعمل على مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية.					
.30	يطلب من المعلمين الإسهام في توجيه سلوك الطلبة.					
.31	يطلع المعلمين على المستجدات التربوية في المجالات المختلفة.					
.32	يرشد المعلمين إلى المراجع ذات الصلة بتخصصاتهم.					
.33	يطلع المعلمين على البريد الوارد من الجهات الإدارية العليا.					

.34	يشجع مدير مدرستي المعلمين على تبادل الزيارات الصفية فيما بينهم.					
.35	يشجع المعلمين على مواجهة المواقف الصعبة.					
.36	يشجع المعلمين على تظيف التكنولوجيا المعاصرة في التعليم.					
.37	يشجع المعلمين على تبني الأفكار الإبداعية التي تخدم العملية التعليمية.					
.38	يعمل على مشاركة المعلمين في وضع خطط تطويرية لأداء المدرسة.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط موجّه إلى وزار ة التربية والتعليم الأردنية

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

مكتب رئيس الجامعة
President's Office

الرقم: د ر خ/23/268
التاريخ: 6/11/2013

معالي وزير التربية والتعليم المحترم

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن الطالبة **أمل راضي الخزاعنة** تقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنـــــوان: **مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم**، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرّم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحثة على المعلومات اللازمة وتطبيق أدوات البحث في المدارس الثانوية في محافظة عمان، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، ونؤكد بأن المعلومات التي ستحصل عليها الباحثة ستبقى سرّية، ولن تُستخدم إلاّ لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

رئيس الجامعة

أ.د. ماهر سليم

جامعة الشرق الأوسط مكتب الرئيس
MEU President Office MIDDLE EAST UNIVERSITY

ديوان وزارة التربية والتعليم

هاتف: 4790222 (6) 00962 فاكس: 4129613 (6) 00962 ص.ب 383 عمان 11831 الأردن
Tel: (00962 6) 4790222 Fax: (00962 6) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: info@meu.edu.jo
www.meu.edu.jo

الملحق (5)

كتاب تسهيل مهمة من وزارة التربية والتعليم موجّه إلى مديريات التربية والتعليم السبع في محافظة عمّان

بسم الله الرحمن الرحيم

وزارة التربية والتعليم

الرقم ٣/١٠/٥٦٩٣٥
التاريخ ١٣ محرم ١٤٣٥
الموافق ٢٠١٣/١١/١٧

السيد مدير التربية والتعليم للواء قصبة عمان/محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء الجامعة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء القويسمة/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم لـلواء سحاب/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء ماركا/ محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء وادي السير/محافظة العاصمة
السيد مدير التربية والتعليم للواء ناعور/ محافظة العاصمة

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الطالبة أمل راضي الخزاعلة بإجراء دراسة عنوانها " مستوى المناخ الأخلاقي السائد في المدارس الثانوية في محافظة عمان وعلاقته بدرجة تمكين المعلمين من وجهة نظرهم "، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير/ تخصص "الإدارة والقيادة التربوية" من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى الحصول على معلومات وتطبيق استبانة على عينة من طلبة المدارس الثانوية التابعة لمديريتكم.

يرجى تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الاستبانة المرفقة مع الاستبانة المطبقة.

واقبلوا الاحترام

وزير التربية والتعليم

عمر علي الخصاونة
مدير السياسات والتخطيط الإستراتيجي

نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي
نسخة/ الملف ٣/١٠
المرفقات : ٨ صفحات

المملكة الأردنية الهاشمية
هاتف:٥٦٠٧١٨١ ٦ ٩٦٢+ فاكس:٥٦٦٦٠١٩ ٦ ٩٦٢+ ص.ب:١٦٤٦ عمان ١١١١٨ الأردن. الموقع الإلكتروني: www.moe.gov.jo